

**JOHTAJUUDEN YHTEYS LÄHITYÖRYHMÄN ILMAPIIRIIN SEKÄ
PYSTYVYYSUSKO YHTEYTTÄ MUUNTAVANA TEKIJÄNÄ**

**Riikka Setälä
Psykologian pro gradu -tutkielma
Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö
Tampereen yliopisto
Syyskuu 2013**

SETÄLÄ, RIIKKA: Johtajuuden yhteys työryhmän ilmapiiriin sekä pystyvyysusko yhteyttä muuntavana tekijänä

Pro gradu -tutkielma, 33 s.

Ohjaaja: Ulla Kinnunen

Psykologia

Syyskuu 2013

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää alaisten arvioiman esimiehen transformationaalisen johtamistyylin yhteyttä heidän kokemaansa lähityöryhmän ilmapiiriin. Lisäksi tutkittiin muuntaako ammatillinen pystyvyysusko tätä yhteyttä. Teoreettisena viitekehyksenä tutkimuksessa oli Westin (1990) työilmapiirimalli, joka on kehitetty selittämään työryhmien ilmapiiriä.

Tutkimus pohjautui Työsuojelurahaston rahoittamassa ”Rewarding and sustainable health promoting leadership” -tutkimushankkeessa keväällä 2011 kerättyyn aineistoon. Aineisto kerättiin kyselyin ja siihen vastasi 577 suomalaista kunta-alan työntekijää. Vastaajissa oli eri ammattiryhmien, koulutustaustan ja ikäryhmien edustajia. Pysyvässä työsuhteessa vastaajista oli 94 %. Suurin osa tutkittavista oli naisia (85 %) ja heidän keski-ikänsä oli 48 vuotta. Enemmistön korkein tutkinto oli toisen asteen tutkinto (40 %).

Transformationaalisen johtajuuden sekä pystyvyysuskon yhteyksiä ilmapiiriin analysoitiin hierarkkisella regressioanalyysillä. Hypoteesien mukaisesti sekä transformationaalinen johtajuus että ammatillinen pystyvyysusko selittivät koettua lähityöryhmän ilmapiiriä. Mitä enemmän alaiset arvioivat esimiehensä käyttävän transformationaalista johtamistyyliä tai mitä parempi pystyvyysusko heillä oli työssään, sitä positiivisemmaksi he kokivat työryhmänsä ilmapiirin. Pystyvyysusko oli positiivisessa yhteydessä ilmapiiriin ulottuvuuksista erityisesti työryhmän yhteisen vision kokemiseen. Hypoteesin mukaisesti pystyvyysusko myös vahvisti transformationaalisen johtajuuden ja ilmapiirin välistä yhteyttä siten, että ilmapiiri koettiin erityisesti hyväksi silloin, kun lähiesimies arvioitiin transformationaaliseksi johtajaksi ja oma ammatillinen pystyvyysusko koettiin hyväksi. Tämä moderaatiovaikutus oli tilastollisesti merkitsevä, joskin sen selityssaste oli vain noin yksi prosentti.

Tulokset vahvistavat näkemystä siitä, että esimiehen toimilla on merkitystä alaisten työhyvinvoinnille, sillä esimiehen toiminta voi edistää työryhmän ilmapiiriä, mikä puolestaan tukee alaisten hyvinvointia. Yksistään esimiehen toimilla ei kuitenkaan voida saada suurta muutosta aikaan ilmapiirissä, vaan alaisten omat kokemukset sekä henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten ammatillinen pystyvyysusko, vaikuttavat siihen, miten he kokevat johtajuuden ja miten he hyötyvät siitä.

Asiasanat: tiimi-ilmapiiri, työilmapiiri, transformationaalinen johtajuus, pystyvyysusko, moderaattori

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen lähtökohdat.....	1
1.2 Työryhmän ilmapiiri	2
1.2 Transformationaalinen johtajuus ja ilmapiiri.....	4
1.2.1 Transformationaalinen johtajuus.....	4
1.2.2 Transformationaalisen johtajuuden yhteys ilmapiiriin	6
1.3 Pystyvyysusko muuntavana tekijänä transformationaalisen johtajuuden ja ilmapiirin välillä ..	8
1.3.1 Ammatillinen pystyvyysusko ja sen yhteys ilmapiiriin	8
1.3.2 Pystyvyysuskon vaikutus johtajuuden ja ilmapiirin väliseen yhteyteen.....	9
1.4 Tutkimuskysymykset	10
2 MENETELMÄT	12
2.1 Tutkittavat ja aineiston keruu.....	12
2.2 Tutkimusmenetelmä.....	13
2.3 Aineiston analysointi.....	15
3 TULOKSET	17
3.1 Kuvailevat tulokset	17
3.2 Transformationaalisen johtajuuden sekä ammatillisen pystyvyysuskon yhteys ilmapiiriin	19
3.3 Pystyvyysusko transformationaalisen johtajuuden ja ilmapiirin välistä yhteyttä muuntavana tekijänä	21
4 POHDINTA	23
4.1 Päätulokset	23
4.2 Tutkimuksen vahvuudet ja rajoitukset	25
4.3 Käytännön näkökulmia ja jatkotutkimuskohteet.....	27
LÄHTEET	29

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Organisaatioiden toiminta perustuu yhä useammin tiimeihin ja ryhmiin. Työterveyslaitoksen tutkimuksen (Kauppinen ym., 2013, s. 72) mukaan vuonna 2011 suomalaisista palkansaajista 31 % työskenteli pääosin tiimeissä. Kokonaisuudessaan 65 % teki työtä työryhmässä, jolla oli yhteinen tehtävä sekä mahdollisuus suunnitella työtään ja työnjakoa itsenäisesti. Työskentelyn tapahtuessa ryhmässä on ryhmän toimivuudella ja ilmapiirillä selkeä merkitys työn onnistumiselle. Hyvä ilmapiiri helpottaa työntekijöiden välistä kanssakäymistä, jolloin yhteistyö onnistuu joustavammin ja nopeammin. Huonon ilmapiirin vallitessa energiaa kuluu herkästi muuhun kuin itse työn tekemiseen. Tällöin työntekijät saattavat myös vältellä toisiaan, vaikka työ vaatisi yhteistyötä. Työryhmien rakenteella ja ryhmäprosesseilla onkin suuri merkitys työryhmän työtulokseen (mm. Salas, Stagl & Burke, 2004). Organisaation tulos siis riippuu työyksiköiden ja tiimien toiminnasta (Guzzo & Dickson, 1996). On ilmeistä, että ilmapiiri on tärkeä myös siinä toimivan yksilön hyvinvoinnille (Parker ym., 2003). Hyvä ilmapiiri työtovereiden välillä voi tuottaa työpäivään sosiaalisen vuorovaikutuksen tuomaa iloa. Se voi tukea yksilöä jaksamaan sekä sietämään raskaita työtilanteita ja mahdollisia ongelmia. Negatiivinen ilmapiiri taas on kuormitustekijä ja siten riski hyvinvoinnille sekä jaksamiselle.

Johtajuuden on todettu vaikuttavan monin tavoin alaisten hyvinvointiin ja työkuormitukseen (ks. esim. Skakon, Nielsen, Borg & Guzman, 2010). Lähiesimies voi vaikuttaa myös työryhmän toimintamahdollisuuksiin ja -ympäristöön. Vaikka hänellä ei olisikaan suurta konkreettista valtaa määrittää esimerkiksi työtapoja tai tarjota parempia työvälineitä, hänen suhtautumisensa jokaiseen alaiseen ja näihin ryhmänä vaikuttaa siihen, millaiseksi alaiset kokevat työnsä. Esimies myös luo ilmapiiriä antamalla esimerkkiä siitä, miten suhtautua erilaisiin työssä vastaan tuleviin tilanteisiin ja ongelmiin. Transformationaalinen johtajuus eli alaisia muuntava ja muuttava johtajuus (ks. Bass, 1990) on ollut muutaman vuosikymmenen ajan yksi tutkituimmista johtamistyyleistä. Sen on todettu vaikuttavan moninaisesti työntekijöiden kokemaan työhyvinvointiin (Sakon ym., 2010). Myös sen vaikutusta työilmapiiriin on tutkittu jonkin verran (mm. Liao & Chuang, 2007; Shanker & Bin Sayeed, 2012).

Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan alaisten raportoiman esimiehen transformationaalisen johtamisen yhteyttä heidän kokemaansa lähityöryhmän ilmapiiriin. Lisäksi tarkastellaan ammatillisen pystyvyysuskon yhteyttä ilmapiiriin sekä sen mahdollista muuntavaa vaikutusta johtajuuden

ja ilmapiirin välillä. Pystyvyysuskon toimimista mahdollisena moderaattorina johtajuuden ja ilmapiirin välillä ei ole tiettävästi aiemmin tutkittu. Tutkimuksen teoreettisen taustana on Westin (1990) kehittämä teoria tiimien ilmapiiristä.

1.2 Työryhmän ilmapiiri

Tämän tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä on Westin (1990) kehittämä työilmapiirimalli (the four-factor theory of climate for innovation). Ilmapiiri käsitteenä kuvastaa yksilön ja ympäristön välillä olevaa yhteyttä. Litwinin ja Stringerin (1976) mukaan työhön liittyvä ilmapiiri on rakenne, joka muuntaa organisaatiosysteemien vaikutusta yksilöiden motivaatioon ja tulokselliseen toimintaan. Jamesin ja Jonesin (1974) määritelmän mukaan organisaation ilmapiiri on havaintoihin pohjautuva tulkinta organisaation olennaisista prosesseista, piirteistä ja tapahtumista. Nämä tulkinnat muodostuvat vuorovaikutuksessa yksilöiden välillä heidän toimiessaan yhdessä työympäristössä. Psykologinen ilmapiiri taas muodostuu heidän mukaansa yksilön kognitiivisista tulkinnoista organisaation tilanteesta ja toimintaympäristöstä.

Anderson ja West (1998) ovat kehittäneet teoriaa ryhmien ilmapiiristä, joka pohjautuu ns. jaettuun käsitykseen (shared perception) ja organisaation ilmapiiriin käsitteisiin. Heidän mukaansa kolmen ehdon on täytyttävä, jotta ryhmässä voisi muodostua jaettu käsitys ilmapiiristä. Nämä vaatimukset ovat vuorovaikutus yksilöiden välillä, jokin yhteinen päämäärä ja riittävä keskinäinen riippuvuus yksilöiden tehtävien välillä. Andersonin ja Westin (1998, s. 236) mukaan lähityöryhmä on pysyväisluontoinen ryhmä, johon sen jäsenet on määrätty ja jossa he ovat vuorovaikutuksessa keskenään suorittaakseen työtehtäviään. Lähityöryhmään kuuluvat siis yleensä työnteon kannalta läheisimmät työtoverit ja lähiesimies. Työyhteisössä voi toki muodostua muitakin sosiaalisia verkostoja ja ryhmiä, mutta näillä ei yleensä ole yhteistä työhön liittyvää päämäärää. Ryhmän yhteinen päämäärä ohjaa yksilöitä toimimaan yhdessä (Anderson & West, 1998; West, 1990). Kun työntekijät toimivat yhdessä ja identifioituvat ryhmäänsä heille todennäköisesti muodostuu yhtenäinen käsitys työympäristönsä normeista ja käyttäytymisestä. Lähityöryhmän/tiimin ilmapiiri muodostuu näistä jaetuista käsityksistä.

Loewenin ja Loon (2004) laadullisen tutkimuksen mukaan tehokkaassa ryhmässä kaikki jäsenet ovat sitoutuneet yhteisiin tavoitteisiin ja yksilöiden osaaminen ja vahvuudet huomioidaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Tärkein ryhmän ilmapiiriä parantava tekijä heidän mukaansa on se, kun ryhmä käyttää aikaa vuorovaikutukseen sekä ryhmän jäseniin tutustumiseen. Tärkeää ilmapiirin

kannalta on heidän mielestään myös se, että jäsenet ymmärtävät yhdeksi tiimityön tulokseksi sen, että yhdessä ryhmänä toimiminen kehittyy. Brewerin ja Kramerin (1986) mukaan yksilöiden on samaistuttava ryhmään, jotta he toimisivat ryhmänsä eduksi.

Westin (1990) teorian mukaan työryhmän ilmapiiri muodostuu neljästä osa-alueesta. Nämä ovat *yhteinen visio* (vision), *tehtäväsuuntautuneisuus* (task orientation/climate for excellence), *turvallinen osallistuminen* (participative safety) ja *uudistusmyönteisyys* (norms and support for innovation). *Yhteinen visio* tarkoittaa jaettua käsitystä yhteisistä, korkeammista tavoitteista. Visio toimii motivoivana voimana. Hyvä visio on ryhmän jäsenten arvostama. Parhaimmillaan visio on selkeästi ilmaistu, jotta sen tavoittelemisen on helpompaa ja oikeasti saavutettavissa oleva. Näin vältetään turhautuminen. Sen on oltava neuvoteltavissa ja jaettu työryhmän jäsenten kesken. Jotta työntekijät voivat yhdistää työpanoksensa, on heidän ymmärrettävä, mitä heiltä odotetaan ryhmänä. Koska työryhmän jäsenet usein muuttuvat, on vision oltava muutettavissa.

Tehtäväsuuntautuneisuus tarkoittaa, että ryhmä on suuntautunut tehtävän suorittamiseen ja ottaa yhteisen vastuun siitä kriittisen arvioinnin ja toiminnan muuttamisen avulla (West, 1990). Jokainen jäsen kokee olevansa vastuussa niin omasta kuin ryhmänsä tuloksesta. Tulosten arviointi selkeiden määritelmien kautta, työtapojen vaihtaminen tarvittaessa uudelleenarvioinnin kautta, palautteen anto, yhteistyö sekä suoritusten ja ideoiden arvostaminen kuvastavat työryhmän tehtäväsuuntautuneisuutta. Eriävät mielipiteet sekä kriittinen arviointi ovat tärkeitä, sillä niiden avulla ryhmässä voi syntyä rakentava ristiriitaisuus (constructive controversy). Se taas auttaa työryhmää kehittämään itseään ja tulostaan (Tjosvold, 1982). Työryhmän on siksi myös hyväksyttävä jäsentensä erilaisuus ja erilaiset työskentelytavat.

Osallistuminen päätöksentekoon lisää yksilön tehokkuutta ja sitoutumista päätöksiin (esim. Lawler & Hackman, 1969). Westin teoriassa (1990) *turvallinen osallistuminen* tarkoittaa sitä, että jokainen jäsen tuntee osallistumisen päätöksentekoon turvalliseksi ja hyväksytyksi. Tämä vaatii sitä, että vuorovaikutus ei tunnu uhkaavalta tai torjuvalta vaan kannustavalta ja rohkaisevalta. Mahdollisuus vaikuttaa ja ilmaista mielipiteensä, informaation avoin jakaminen sekä vuorovaikuttaminen lisäävät uusien ideoiden esiintuomista ja panostusta yhteisesti sovittujen asioiden eteen (King, Anderson & West, 1992). Kun osallistuminen koetaan turvalliseksi, työntekijät osallistuvat enemmän. Kilpailullisuus ja dominointi heikentävät turvallisuuden tunnetta työryhmässä.

Uudistusmyönteisyys tarkoittaa myönteistä suhtautumista uusiin, parannettuihin työtapoihin, käytännön toimia niiden toteutumisen tueksi sekä uudistusmielisyyttä (West, 1990). Tärkeää on, että uudistuksia ei tueta vain sanallisesti vaan se näkyy käytännössä. Sanallinen tuki työryhmän sisällä, yhteistyö uudistusten läpiviemiseksi sekä ajan ja muiden resurssien käyttö tukevat kehitty-

mistä. Virheiden hyväksyminen on ensiarvoiseen tärkeää, jotteivät riskit epäonnistumisesta ole liian suurena esteenä. Esimiehillä usein on suurin valta tukea uudistumista työryhmässä.

West (1990) kehitti teoriansa lähityöryhmän ilmapiiristä ennustamaan tiimiin innovatiivisuutta. Kuitenkin kyseistä ilmapiirin mallia on käytetty työhyvinvointia tarkastelevissa tutkimuksissa ja sen on todettu vaikuttavan moniin työhyvinvoinnin osa-alueisiin. Westin (1990) teorian mukaiseen hyvään ilmapiiriin kuuluu työntekijöiden välinen runsas, avoin vuorovaikutus sekä työtehtävään eteen yhteinen ponnistelu eli toisten tukeminen. Ilmapiirin voidaan siis ajatella kuvaavan työryhmän työhyvinvointia

Hyvän lähityöryhmän ilmapiiriin on todettu muun muassa lisäävän työtyytyväisyyttä (Proudfoot ym., 2007) ja vähentävän sairauspoissaoloja (Kivimäki ym., 2001). Osallistavan ja motivoivan ilmapiirin on havaittu lisäävän työhön sitoutumista ja työsuorituksen tasoa (Brown & Leigh, 1996). Huono työyhteisön ilmapiiri on yhteydessä työhön liittyviin oireisiin, stressiin ja sairauspoissaoloihin (Länsisalmi & Kivimäki, 1999; Piirainen, Räsänen & Kivimäki, 2003). Sen on todettu myös ennustavan masennukseen sairastumista (Ylipaavalniemi ym., 2007). Kyseisessä tutkimuksessa tärkeimmiksi masennukseen vaikuttaviksi tekijöiksi ilmapiirin osalta nousi se, että työntekijät eivät kokeneet turvallisiksi päätöksentekoon ja työn kehittämiseen osallistumista, sekä se, että työyhteisöltä puuttui yhteinen päämäärä ja yhteisesti hyväksytyt selkeät toimintatavoitteet.

1.2 Transformationaalinen johtajuus ja ilmapiiri

1.2.1 Transformationaalinen johtajuus

Termiä transformationaalinen johtajuus käytti ensimmäisenä Downton vuonna 1973 (Northouse, 2004, s. 170). Northousen (2004, s. 170) mukaan kuitenkin Burns tavoitte yhdistää johtajuuden ja alaisten roolit transformationaalisen johtajuuden avulla vuonna 1978 oli lähtölaukaus termin merkittävälle käytölle johtajuustutkimuksessa. Tämän jälkeen transformationaalinen johtajuus on noussut yhdeksi suosituimmaksi johtajuustyyliksi tutkimuksissa.

Vaikka transformationaalisen johtajuuden voisi kääntää muutosjohtajuudeksi, on siinä kyse enemmänkin prosessista, joka muuttaa ja muuntaa yksilöitä. Johtajuus nähdään vuorovaikutuksena johtajan ja alaisten välillä (Northouse, 2004, s. 170, 184). Sen avulla alaiset saadaan motivoitua antamaan itsestään enemmän kuin mitä heiltä normaalisti odotetaan (Bass, 1990, s. 21–23; Northouse, 2004, s. 169). Tunnetuimman transformationaalisen johtajuuden teorian kehittäjä Bass

(1990, s. 21–22) määritteli transformationaalisen johtajien eduksi muihin verrattuna seuraavat neljä asiaa: *vaikuttavuus* (idealized influence), *inspiroiva motivointi* (inspirational motivation), *älyllinen stimulointi* (intellectual stimulation) ja *yksilön huomioiminen* (individual consideration).

Bassin (1990, s. 21–22) mallin mukaan *vaikuttavat* johtajat toimivat alaisilleen roolimallina. Alaiset pitävät heitä luotettavina, ihailtavina ja kunnioitettavina. Tällainen johtaja ei vain huomioi omia tavoitteitaan ja hän uskaltaa myös ottaa vastuuta itselleen. Vaikuttava johtaja tekee tasa-arvoisia päätöksiä, eikä käytä valtaa turhaan (Bass, 1990). Vaikuttavuus on hyvin lähellä karismaattista johtajuutta oleva ilmiö ja eräät lähteet käyttävätkin siitä nimeä karisma. Eräiden tutkijoiden mukaan karismaattinen johtajuus ja transformationaalinen johtajuus kokonaisuudessaan ovat hyvin läheisiä käsitteitä ja jopa synonyymeja (Judge, Woolf, Hurst & Livingston, 2008, s. 338–339).

Bassin (1990) mukaan *inspiroivaa motivointia* käyttävät johtajat luovat merkitystä ja haasteita alaisensa työhön. Tällainen johtaja tuo esiin innostusta ja optimismia sekä kannustaa ryhmähenkeen. Johtaja ilmaisee selvästi odotuksensa ja tulevaisuuden vision. Visio muotoillaan konkreettiseksi ja realistiseksi, jotta sen ymmärtää helposti ja jotta se rohkaisee alaisia tavoittelemaan sitä. Transformationaalinen johtaja itse sitoutuu visioon ja tavoitteisiin näkyvästi.

Lisäksi Bassin (1990) mukaan transformationaalinen johtaja kyseenalaistaa ja haastaa oletuksia ja totuttuja tapoja sekä määrittelee uudelleen ongelmia. Tarkoituksena on nähdä ongelmat enemmän haasteina sekä mahdollisuutena oppia ja kehittyä. Hän myös kannustaa alaisiaan samantyyppiseen toimintaan. Alaisen virheitä ei kritisoida julkisesti eikä heitä kielletä esittämästä eroavia ajatuksia. Tämän *älyllisen stimuloinnin* avulla johtaja kannustaa alaisiaan innovoimaan ja ideoimaan.

Bassin (1990) teoriassa transformationaalinen johtaja huomioi jokaisen yksilölliset kasvun tarpeet ja halut. Hän myös hyväksyy ihmisten yksilölliset erot. *Yksilöt huomioivan* johtajan kommunikointi on vastavuoroista. Johtaja tarjoaa alaisilleen uusia oppimismahdollisuuksia muun muassa delegoimalla tehtäviä (Bass, 1990). Näiden neljän ulottuvuuden on kuitenkin todettu korreloivan keskenään vahvasti ja monien tutkijoiden mielestä kyseessä onkin yksi ainoa tekijä, josta transformationaalisuus muodostuu (Judge ym., 2008, s. 339).

Transformationaalinen johtajuus voidaan käsittää jatkumona, jonka toisessa päässä on transaktionaalinen johtajuus (Judge ym., 2008, s. 337–338; Northouse, 2004, s. 173–179). Transaktionaalinen johtajuus muodostuu aktiivisesta ja passiivisesta ongelmiin puuttumisesta (management-by-exception) sekä neuvotellusta palkitsemisesta (contingent reward) (Judge ym., 2008, s. 337–338; Northouse, 2004, s. 173–179). Tutkimuksissa on todettu neuvotellun palkitsemisen korreloivan vahvasti transformationaalisen johtajuuden kanssa, joten ne eivät ehkä olekaan erillisiä asioita (Judge ym., 2008, s. 339). Kuitenkin Hetland ja Sandal (2003) havaitsivat tutkimuksessaan transforma-

tionaalisen johtajuuden motivoivan alaisia enemmän kuin transaktionaalinen johtajuus. Meta-analyysissään Judge ja Piccolo (2004) havaitsivat neuvotellun palkitsemisen ja transformationaalisen johtajuuden olevan yhtä vaikuttavia poikkileikkaustutkimuksissa, mutta pitkittäistutkimuksissa transformationaalinen johtajuus oli vaikuttavampi. Voidaan ehkä ajatella, että kyseessä on enemmänkin jatkumo, jossa transformationaalinen johtajuus rakentuu transaktionaalisen johtajuuden päälle.

1.2.2 Transformationaalisen johtajuuden yhteys ilmapiiriin

Transformationaalisen johtajuuden on todettu parantavan ryhmän toimivuutta lisäämällä ryhmän koheesiota, potenssia ja tehokkuutta sekä vähentämällä sosiaalista laiskottelua (Judge ym., 2008, s. 341). Monet transformationaalisen johtamisen piirteet ovat implisiittisesti yhteydessä Westin lähi-työryhmän ilmapiirin käsitteeseen. Bassin (1990) mukaan transformationaaliset johtajat helpottavat alaisiaan havaitsemaan ja hyväksymään työryhmän ja organisaation edun sekä motivoivat työntekijöitä keskittymään kollektiivisiin tavoitteisiin oman edun sijaan Seurauksena alaiset kokevat tärkeäksi ryhmään kuulumisen ja ponnistelevat enemmän ryhmän puolesta (Bass & Riggio, 2006), joka taasen todennäköisesti parantaa ryhmän ilmapiiriä tehtäväsuuntautuneisuuden lisääntymisen avulla. Samalla transformationaaliset johtajat sosiaalistavat alaisiaan työryhmäänsä (Kark, Shamir & Chen, 2003), minkä voi ajatella lisäävän positiivista ilmapiiriä. He rohkaisevat alaisiaan ilmaistamaan uusia ja eriäviä mielipiteitä ja ideoita (Bass, 1990). Tällä tavalla he voivat lisätä osallistumisen turvallisuutta työryhmässä. Transformationaaliset johtajat ovat vastaanottavaisia uudistukselle ja muutokselle ja ohjaavat myös alaisiaan suhtautumaan niihin positiivisesti (Bass, 1990). Koska transformationaalinen johtajuus kannustaa alaisia kriittiseen ja uudenlaiseen ajatteluun, se saattaa auttaa luomaan työympäristön, jossa poikkeava toimintatapa ja luovuus ovat arvostettuja (Jung, Chow & Wu, 2003) eli lisätä työryhmän uudistusmyönteisyyttä. Transformationaalinen johtaja tuo esiin selvän tulevaisuuden vision ja sitoutuu siihen itse, joka todennäköisesti edesauttaa työryhmän vision muodostumisessa. Hän huomioi yksilölliset erot, vahvuusalueet ja heikkoudet, jolloin jokainen alainen voi keskittyä tehtäviinsä käyttäen hyväksi omaa osaamistaan.

Kozlowskin ja Dohertyn (1989) mukaan johtajuus luo ja muuntaa alaisten näkemystä ilmapiiristä. Erityisesti lähiesimiehen toiminta vaikuttaa alaisten kokemuksiin, sillä ylemmänkin tahon päätökset välittyvät yleensä lähiesimiehen kautta. Esimiehen tapa toimia ja toiminnan laatu vaikuttavat alaisten kokemuksiin organisaation toimintatavoista, joiden pohjalta ilmapiiri muodostuu.

Kozlowskin ja Dohertyn (1989) mukaan ensimmäinen empiirinen tutkimus johtajuuden vaikutuksesta ilmapiiriin toteutettiin jo vuonna 1939. Tuolloin Lewin, Lippitt ja White kokeilivat erilaisia johtamistyyliä ja tarkastelivat niiden vaikutusta yksilöiden kokemaan ilmapiiriin. Litwin ja Stringer toistivat nämä kokeet vuonna 1968 tutkimuksessaan, jossa he loivat kolme keinotekoisia organisaatiota. Jokaisessa organisaatiossa he käyttivät erilaista johtamistyyliä ja ajan myötä organisaatioiden ilmapiirit erosivat suuresti toisistaan. Kozlowskin ja Dohertyn (1989) tutkimuksessa todettiin johtajan ja alaisten vuorovaikutuksen vaikuttavan siihen, millaiseksi alaiset kokevat ilmapiirin.

Myöhemminkin tutkijat ovat todenneet johtajuuden olevan yhteydessä alaisten käsitykseen organisaation ilmapiiristä (Eisenbeiss, van Knippenberg & Boerner, 2008). Transformationaalisen johtajuuden on todettu vaikuttavan muun muassa organisaation palveluilmapiiriin positiivisesti (Liao & Chuang, 2007). Gil, Rico, Alcover ja Barrasa (2005) havaitsivat tutkimuksessaan lähityöryhmän ilmapiiriin toimivan välittävänä tekijänä muutossuuntautuneen johtajuuden, joka on hyvin lähellä transformationaalisen johtajuuden käsitettä, sekä työryhmän suorituksen, tuloksen ja tyytyväisyyden välillä. Eli siis johtajuus vaikutti tutkimuksessa positiivisesti lähityöryhmän ilmapiiriin, mikä puolestaan vaikutti työryhmän tuloksellisuuteen. Transformationaalisen johtajuuden eri piirteiden on havaittu vaikuttavan työntekijöiden kokemaan organisaation ilmapiiriin positiivisesti. Shanker ja Bin Sayeed (2012) havaitsivat transformationaalisen johtajuuden lisäävän työntekijöiden välistä keskinäistä luottamusta, työryhmäkeskeisyyttä, vapaata tavoitteiden asettamista sekä oman työorganisaation arvostusta. Transformationaalisen johtamisen on todettu parantavan organisaation ilmapiiriä lisäämällä työntekijöiden välistä luottamusta, autonomiaa, tukemista, huomioimista, tasa-arvoisuutta ja innovatiivisuutta (McMurray, Pirola-Merlo, Sarros & Islam, 2010). Tutkiessaan johtajuutta sosiaali- ja terveysalan organisaatiossa Aarons ja Sommerfeld (2012) havaitsivat transformationaalisen johtajuuden lisäävän suoraan työryhmien innovatiivista ilmapiiriä uudenlaisten toimintatapojen läpivientivaiheessa. Toimintatapojen pysyessä samana johtajuus taasen paransi ilmapiiriä hyvän johtaja-alainen-vuorovaikutuksen (leader-member exchange) kautta. Tutkiessaan työryhmien innovaatiota Eisenbeiss ym. (2008) havaitsivat transformationaalisen johtajuuden olevan yhteydessä yhteen lähityöryhmän ilmapiiriin osa-alueeseen, uudistusmyönteisyyteen.

1.3 Pystyvyysusko muuntavana tekijänä transformationaalisen johtajuuden ja ilmapiirin välillä

1.3.1 Ammatillinen pystyvyysusko ja sen yhteys ilmapiiriin

Pystyvyysusko (self-efficacy) on Albert Banduran kehittämä käsite. Pystyvyysusko tarkoittaa yksilön uskoa suoriutua vastaan tulevista haasteista ja tehtävistä. Se on luottamusta omiin kykyihin suunnitella ja toteuttaa toiminta päästäkseen haluttuun lopputulokseen. Yksistään yksilön todellinen osaaminen ei määritä hänen pystyvyysuskoaan. Jos ihminen ei usko pystyvänsä tekemään jotain, hänen halunsa edes yrittää on vähäinen (Bandura, 2000, s. 3). Pystyvyysuskolla on siis suuri vaikutus ihmisen toimintaan. Pystyvyysusko vaikuttaa muun muassa siihen, mitä ihminen yrittää, kuinka paljon hän ponnistelee, kuinka paljon hän sietää epäonnistumisia ja kuinka helposti luovuttaa. Se vaikuttaa myös siihen, tukevatko yksilön ajatusprosessit itseä vai ovatko ne syyllistäviä, kuinka paljon stressiä ja ahdistusta ulkoiset vaatimukset aiheuttavat hänessä sekä miten yksilö ottaa vastaan palautetta (Bandura, 2000, s. 36–43).

Pystyvyysuskoa voidaan pitää ns. persoonallisuuden taipumuksena (McAdams, 1995). Tästä huolimatta pystyvyysusko on tilannesidonnainen ja toimintakohtainen ja sitä voidaan tarkastella monesta näkökulmasta (Bandura, 2000, s. 36–43). Yksilö saattaa siis uskoa kykyihinsä suoriutua jostain tehtävästä todella hyvin tietyissä tilanteissa, mutta taas toisen tehtävän tai toisenlaisten tilanetekijöiden vallitessa hänen pystyvyysuskonsa saattaa olla alhainen. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan ammatillista pystyvyysuskoa. Ammatillinen pystyvyysusko tarkoitetaan yksilön kokemusta omasta kyvystään suoriutua työtehtävistään eli uskoa omaan ammatilliseen kompetenssiin (Schyns & von Collani, 2002). Ammatillinen pystyvyysusko on käsite, jolla voidaan tarkastella ja vertailla eri tehtävissä, eri tasoilla ja eri organisaatioissa toimivien henkilöiden työhön liittyvää pystyvyysuskoa. Schyns ja von Collani (2002) ovat todenneet ammatillisen pystyvyysuskon olevan positiivisesti yhteydessä muun muassa itsetuntoon, sisäiseen hallinnan kokemukseen ja vähäiseen neuroottisuuteen sekä parantavan esimiehen ja alaisen välistä vuorovaikutusta.

Jos työntekijä ei luota omiin kykyihinsä suoriutua työnsä vaatimista tehtävistä, voi hänen olla vaikeaa toimia ryhmässä. Ihmiset useimmiten välttelevät tilanteita, joista eivät koe suoriutuvansa (Bandura, 2000). Lähityöryhmän jäsenet näkevät usein toistensa työtuloksen ainakin jollakin tasolla. Tällöin työntekijä saattaa pelätä joutuvansa arvostelluksi työryhmässään. He saattavat vältellä työryhmäänsä, jolloin sosiaalistuminen ryhmän jäseneksi kärsii. Työntekijät, joiden luottamus omaan suoriutumiseen on heikkoa, saattavat kokea sosiaalisen tuen uhkaavana tai painostavana

(Stetz, Stetz & Bliese, 2006). Heikko pystyvyysusko siis saattaa saada työntekijät arvioimaan oman lähityöryhmänsä ilmapiirinsä heikommaksi, jos he kokevat sosiaalisen tuen uhkana itselleen. Ilmeisesti pystyvyysuskon yhteyttä lähityöryhmän ilmapiiriin ei ole tutkittu aiemmin. Pystyvyysuskon on todettu kuitenkin olevan yhteydessä muihin työhyvinvoinnin ulottuvuuksiin. Sen on todettu lisäävän yksilön kokemaa työtyytyväisyyttä ja työhön sitoutumista (Luthans, Norman, Avolio & Avey, 2008; Rigotti, Schyns & Mohr, 2008; Schyns & von Collani, 2002) sekä olevan yhteydessä vähäisempään työuupumukseen (Bandura, 2000) ja korkeampaan työn imuun (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2009).

1.3.2 Pystyvyysuskon vaikutus johtajuuden ja ilmapiirin väliseen yhteyteen

Pystyvyysusko auttaa ihmisiä tarttumaan erilaisiin tilaisuuksiin, joita he kohtaavat. Se myös auttaa keksimään vaihtoehtoja ja kiertämään esteitä sekä muuttamaan niitä kollektiivisesti ryhmänä (Bandura, 2000, s. 6). Heikosti kykyihinsä uskovat eivät ole yhtä valmiita hyödyntämään sosiaalisen ympäristön tarjoamia mahdollisuuksia (Bandura, 2000, s. 6) ja he saattavat kokea sosiaalisen tuen kuormittavana (Stetz ym., 2006). Korkea pystyvyysusko saattaa auttaa yksilöitä suhtautumaan sosiaaliseen tukeen positiivisemmin ja siten pystyvyysusko voi auttaa hyötymään siitä paremmin. Pystyvyysusko siis todennäköisesti auttaa yksilöä hyötymään esimiehensä tuesta. Pystyvyysusko vaikuttaa siihen, mitä päämääriä työntekijät valitsevat itselleen töissä ja miten vahvasti sitoutuvat niihin (Bandura, 2000, s. 460–461). Huono usko omiin kykyihinsä voi saada välttelemään esimiehen asettamia liian korkeaksi koettuja tavoitteita.

Kykyynsä suoriutua uskovat työntekijät pitävät enemmän epämuodollisesta ja vapaasta ohjauksesta, kun taas yksilöt, joiden pystyvyysusko on matala, kaipaavat muodollista ja selkeästi ohjeistavaa ohjausta (Jones, 1986; Saks, 1995). Pystyvyysuskon ansiosta työntekijät ovat valmiimpia toimimaan työssään innovatiivisesti ja kokeillen, kun taas heikko pystyvyysusko ajaa työntekijöitä toimimaan tiukasti sääntöjen ja vanhojen tapojen mukaan (Bandura, 2000, s. 445–448). Transformationaalisen johtamistyylin tarkoituksena on juuri ohjata alaisia vapaampaan ja itsenäisempään toimintaan. Se voimaannuttaa alaisia (Kark ym., 2003). Jos yksilö on epävarma kyvyistään, vapaus säädellä omaa työtään aiheuttaa enemmän kuormitusta eikä helpota sitä (Jimmieson, 2000; Schaubroeck & Merrit, 1997). Heikko pystyvyysusko siis voi aiheuttaa sen, että työntekijä kokee esimiehensä transformationaalisuuden kuormitustekijänä eikä voimavarana. Hyvä ammatillinen pysty-

vyysusko taas todennäköisesti saa työntekijän kokemaan transformationaalisen johtajuuden voimavarana, joka voi parantaa myös kokemusta lähityöryhmän ilmapiiristä.

Pystyvyysuskon muuntavaa vaikutusta transformationaalisen johtajuuden ja ilmapiirin välillä ei ole ilmeisesti aiemmin tutkittu. Myöskään pystyvyysuskon muuntavaa vaikutusta transformationaalisen johtajuuden ja yleisesti hyvinvoinnin väliseen yhteyteen ei ole tutkittu. Tutkiessaan armeijaorganisaatiota monimuuttujamallilla Stetz ym. (2006) havaitsivat pystyvyysuskon muuntavan yhteyttä esimiehen tuen, työn kuormitustekijöiden sekä työtyytyväisyyden ja psyykkisen hyvinvoinnin välillä. Kuormitustekijöiden kasvaessa vähäinen esimiehen tuki sai yksilöt, joilla oli vahva pystyvyysusko, reagoimaan voimakkaammin hyvinvoinnin laskulla, kun taas kuormitustekijöiden kasvaessa runsas esimiehen tuki heikensi vointia heikon pystyvyysuskon omaavilla. Toisin sanoen työntekijöillä, joilla oli hyvä pystyvyysusko, esimiehen tuki suojasi kuormitukselta, kun taas heillä, joiden pystyvyysusko oli matala, esimiehen tuki lisäsi kuormitusta. Korkean pystyvyysuskon on todettu muissakin tutkimuksissa muuntavan yhteyttä työn kuormitustekijöiden ja yksilön hyvinvoinnin välillä. Ensinnäkin suuret vaatimukset työssä ja vastuullisuus kuormittivat erityisesti heitä, joilla oli heikko pystyvyysusko, kun taas korkea pystyvyysusko sai yksilöt turhautumaan, jos työssä ei ollut mahdollisuutta käyttää koko kompetenssiaan ja kehittää sitä (Bandura, 2000, s. 464–468). Toiseksi pystyvyysusko suojasi suuren työmäärän, työtuntien sekä työtehtävän vähäisen merkityksen aiheuttamalta kuormitukselta (Jex & Bliese, 1999). Kolmanneksi työssä esiintyvien emotionaalisten vaatimusten on todettu aiheuttavan emotionaalista ristiriitaisuutta vain heikon pystyvyysuskon omaavilla (Heuven, Bakker, Schaufeli & Huisman, 2006). Erilaisten yksilöllisten persoonallisuustekijöiden kuten neuroottisuuden ja hallinnantunteen, joihin pystyvyysuskokin kuuluu, on todettu muuntavan yhteyttä johtajuuden ja hyvinvoinnin välillä (De Hoogh & Den Hartog, 2009).

1.4 Tutkimuskysymykset

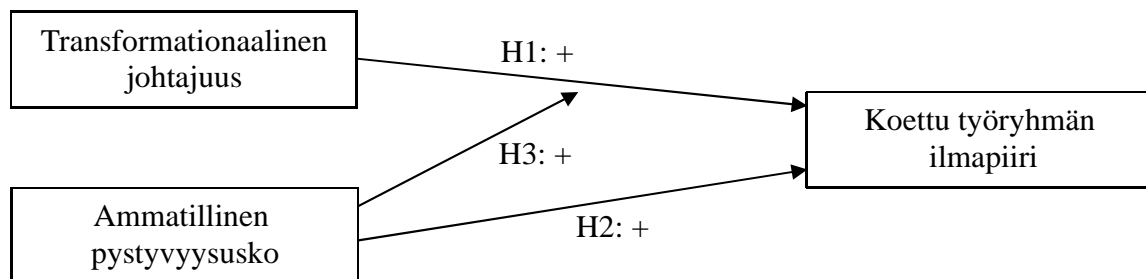
Tässä tutkimuksessa tarkastellaan lähityöryhmän ilmapiiriä ja sitä, miten esimiehen transformationaalinen johtamistyyli on yhteydessä ilmapiiriin. Lisäksi tavoitteena on selvittää, muuntaako ammatillinen pystyvyysusko tätä yhteyttä johtajuuden ja ilmapiirin välillä. Tutkimuksessa tarkastellaan myös pystyvyysuskon suoraa yhteyttä työryhmän ilmapiiriin.

Edellä kuvattujen teoreettisten mallien ja aiempien tutkimusten pohjalta tämän tutkimuksen tutkimusongelmat ja -hypoteesit ovat seuraavat (ks. myös Kuvio 1):

1. *Onko alaisten kokema esimiehen transformationaalinen johtamistyyli yhteydessä heidän kokemaansa työyhteisön ilmapiiriin?* Hypoteesina (H1) on, että transformationaalinen johtaminen on positiivisesti yhteydessä koettuun ilmapiiriin.

2. *Onko alaisten ammatillinen pystyvyysusko yhteydessä työryhmän ilmapiiriin?* Hypoteesina (H2) on, että ammatillinen pystyvyysusko on positiivisesti yhteydessä ilmapiiriin.

3. *Muuntaako työntekijöiden ammatillinen pystyvyysusko johtajuuden ja työryhmän ilmapiirin välistä yhteyttä?* Hypoteesina (H3) on, että työntekijät, joilla on hyvä pystyvyysusko, hyötyvät eniten johtajan transformationaalisuudesta ja kokevat siten ilmapiirin positiivisempänä kuin ne työntekijät, joiden pystyvyysusko on alhaisempi.



Kuvio 1. Tutkimuskysymykset ja hypoteesit

2 MENETELMÄT

2.1 Tutkittavat ja aineiston keruu

Tämä tutkielma pohjautuu kolmen EU-maan yhteiseen ”Palkitseva ja kestävä hyvinvointia edistävä johtajuus” -tutkimushankkeeseen (RE-SU-LEAD: Rewarding and sustainable health-promoting leadership). Nämä maat ovat Suomi, Saksa ja Ruotsi. Suomen osalta tutkimusta rahoittaa Työsuojelurahasto. Tutkimushankkeessa on tavoitteena selvittää, miten työntekijöiden työnhyvinvointiin ja jaksamiseen voidaan vaikuttaa esimiestyötä muuttamalla ja kehittämällä.

Tässä tutkimuksessa keskitytään vain Suomessa ensimmäisellä mittauskerralla kerättyyn kyselyaineistoon. Tutkimuksen kohteena olivat ainoastaan työntekijät, vaikka hankkeessa tutkittiin myös esimiehiä. Osallistujat tutkimukseen saatiin ottamalla yhteyttä yhdeksän suomalaisen kunnan henkilöstöpäälliköihin. Edellytyksenä osallistumiselle oli se, että työntekijät toimivat yksiköissä, joilla oli lähiesimies. Henkilöstöpäälliköt valitsivat työyksiköt tutkimukseen ja lähettivät näiden yhteystiedot tutkimusryhmälle. Lopulta tutkimukseen osallistui neljä kuntaa: Hämeenlinna, Pori, Sastamala ja Seinäjoki. Tutkimuksen aineisto kerättiin maaliskuussa 2011 kyselylomakkeella, joka oli saatavissa niin internet- kuin paperiversionakin. Paperilomakkeita lähetettiin 452 työntekijälle ja sähköiseen lomakkeeseen kutsuja 463 työntekijälle. Yhteensä kysely siis lähetettiin 915 työntekijälle. Verkko-kyselyyn vastaajille lähetettiin kaksi muistutusta kuten myös esimiehille, joiden alaisissa oli paperilomakkeeseen vastaavia työntekijöitä. (65,6 % vs. 49,4 %).

Kyselyyn vastasi 557 henkilöä ja 24 osalta saatiin tieto, etteivät he kyselyn aikana olleet töissä vaan pitemmällä vapaalla (esim. vanhempainvapaa). Tällöin vastausprosentti oli 62,5 %. Naiset vastasivat aktiivisemmin kyselyyn kuin miehet (65,6 % vs. 49,4 %). Korkein vastausprosentti saatiin Porista (67,2 %) ja matalin Seinäjoelta (51,9 %). Vastaajien taustatietojen jakaumat ovat nähtävissä taulukossa 1 (s.13). Vastaajien keski-ikä oli 48 vuotta. Vastaajista naisia oli 65,6 %. Suurin osa vastaajista asui puolison kanssa. Vastaajien perheen koko oli keskimäärin 2,6 henkilöä ja heillä oli keskimäärin 1,6 kotona asuvaa lasta. Enemmistön työsuhde oli pysyvä tai toistaiseksi voimassa oleva ja työ oli päivätyötä. Keskimäärin vastaajat työskentelivät 37,7 tuntia viikossa. Kyselyyn vastanneet olivat työskennelleet nykyisessä työpaikassa keskimäärin 15 vuotta ja nykyisessä työtehtävässään 11 vuotta. Yleisimmät työtehtävät olivat lastenhoito (21,5 %), opetustyö (21,4 %) ja siivoustyö (19,0 %). Enemmistön korkein koulutus oli toisen asteen tutkinto. Joka viidennellä oli ylempi korkeakoulututkinto. Keskimääräinen vastaaja oli siis perheellinen, 40–50-vuotias nainen,

Taulukko 1. Vastaajien taustamuuttujien tarkastelu keskiarvon, hajonnan ja prosenttiosuuksien avulla

Taustamuuttuja	<i>ka</i>	<i>kh</i>	<i>alin arvo</i>	<i>ylin arvo</i>
Ikä	48,25	9,721	21	65
Vuotia nykyisessä työyksikössä	10,49	9,892	0	40
Taustamuuttuja	<i>% vastaajista</i>	<i>n</i>		
Sukupuoli				
nainen	84,7	472		
mies	15,3	85		
Ammattiasema				
työntekijä ilman ammattikoulutusta	7,2	40		
ammattikoulutuksen käynyt työntekijä	41,1	229		
alempi toimihenkilö	21,7	121		
alempi toimihenkilö, työnjohtotehtäv	7	39		
ylempi toimihenkilö	19,1	106		

joka työskenteli säännöllisessä, vakituksessa kokopäivätyössä ja jonka koulutustaustana oli ammatillinen tutkinto tai lukiotutkinto.

2.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksessa *lähityöryhmän ilmapii-riä* mitattiin Andersonin ja Westin (1998) kehittämän Team Climate Inventory -mittarin neliulotteisella, lyhennetyllä versiolla. Tämä 14-osainen mittari on kehitetty ja testattu suomalaisessa tutkimuksessa (Kivimäki & Elovainio, 1999). Lyhennetyn mittarin on todettu vastaavan hyvin pidempää versiota (Loo & Loewen, 2002). Mittarin ulottuvuudet ovat osallistumisen turvallisuus, uudistusmyönteisyys, yhteinen visio sekä tehtäväsuuntautuneisuus. *Osallistumisen turvallisuus* muodostuu neljästä väittämästä, jotka käsittelevät tukea antavaa ilmapii-riä ja osallistumisen aktiivisuutta (esim. ”Asenteemme on ”Toimimme yhdessä”). *Uudistusmyönteisyys* koostuu kolmesta väittämästä, jotka mittaavat suhtautumista uusien ideoiden esittämiseen (esim. ”Työyksikössä käytetään aikaa uusien ideoiden kehittelyyn”). *Yhteinen visio* koostuu neljästä väittämästä, jotka käsittelevät tavoitteiden ymmärrettävyyttä, hyväksymistä ja saavutettavuutta ryhmässä (esim. ”Kannatatko työyksikkösi tavoitteita?”). *Tehtäväsuuntautuneisuus* muodostuu kolmesta väittämästä, jotka mittaavat ryhmäläisten sitoutumista työsuoritukseen laatuun ja sen parantamiseen (esim. ”Kiinnitättekö huomiota toimintanne heikkoihin kohtiin parantaaksenne työ-

kentelyänne?”). Väittämiin vastattiin viisiportaisella asteikolla (1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä). Cronbachin alfan perusteella työryhmän ilmapiiri kuin myös sen osa-alueet olivat reliabeleja (Taulukko 2).

Työryhmän esimiehen *transformationaalista johtamistyyliä* selvitettiin Carlessin, Wearingin ja Mannin (2009) kehittämällä Global Transformational Leadership Scale -mittarilla (GTL). Mittari pohjautuu Avolion, Bassin ja Jungin (1995) kehittämään Multifactor Leadership Questionnaire mittariin (MLQ) sekä muihin aiempiin transformationaalisen johtajuuden mittaamiseen kehitettyihin mittareihin. Kehittäjiensä mukaan mittarin reliabiliteetti ja valideetti ovat hyvät (Carless ym., 2000). Mittari koostuu seitsemästä väittämästä. Jokainen näistä väittämistä kuvaa yhtä ulottuvuutta transformationaalisesta johtajuudesta, jotka Carlessin ym. (2000) mukaan ovat selkeän ja positiivisen vision välittäminen; yksilöllisen kehittymisen tukeminen ja rohkaiseminen; tunnustuksen ja rohkaisun antaminen; luottamuksen, sitoutumisen ja yhteistyön edistäminen; innovatiivisuuteen kannustaminen; karismaattisuus sekä omien arvojen tunteminen ja niiden mukaan toimiminen. Mittarin väittämiä ovat muun muassa ”Lähin esimieheni tuo esiin arvonsa ja toimii niiden mukaisesti” ja ”Lähin esimieheni kannustaa ja antaa tunnustusta henkilöstölle”. Työntekijät vastasivat viisiportaisella asteikolla kuinka hyvin väittämät sopivat heidän lähiesimieheensä (1 = hyvin pienessä määrin, 5 = hyvin suuressa määrin). Cronbachin alfan perusteella GTL oli reliabele mittari (Taulukko 2).

Ammatillista pystyvyysuskoa mitattiin Rigottin ym. (2008) kehittämällä kuuden osion mittarilla. Se on kehitetty mittaamaan juuri työhön liittyvää pystyvyysuskoa. Mittarin väittämät käsittelivät kykyä suoriutua työn asettamista vaatimuksista ja ongelmista sekä omia valmiuksia selviytyä työstä. Väittämiä olivat muun muassa ”Saavutan tavoitteet, joita asetan itselleni työssä” sekä ”Kun kohtaan työssäni ongelman, löydän siihen tavallisesti useita ratkaisuja”. Niihin vastattiin seitsenportaisella asteikolla (1 = täysin eri mieltä, 7 = täysin samaa mieltä). Pystyvyysuskon mittari oli reliabele (Taulukko 2).

Taulukko 2. Summamuuttujien reliabiliteetti, $N = 551$

Muuttuja	Cronbachin α
Työryhmän ilmapiiri	.928
Yhteinen visio	.842
Osallistumisen turvallisuus	.895
Tehtäväsuuntautuneisuus	.744
Uudistusmyönteisyys	.856
Transformationaalinen johtajuus	.913
Ammatillinen pystyvyysusko	.788

Taustatekijöistä mukaan otettiin demograafisista muuttujista ikä, sukupuoli ja ammattiasema (ks. Taulukko 1). Thomasin (2008) tutkimuksen mukaan iän myötä kokemukset organisaation ilmapiiristä muuttuvat negatiivisemmiksi. Sukupuoli vaikuttaa siihen, miten yksilö suhtautuu ryhmätyöskentelyyn (esim. Vancouver & Ilgen, 1989), joten se voi vaikuttaa myös arvioihin työryhmän ilmapiiristä. Ammattiasema saattaa vaikuttaa ilmapiiriin kokemuksiin, sillä eri ammattiaseman edustajilla keskinäisen yhteistyön laatu ja määrä todennäköisesti vaihtelee, mikä vaikuttaa taasen ilmapiiriin muodostumiseen Andersonin ja Westin (1998) mukaan. Lisäksi otettiin huomioon työyksikössä työskentelyaika, sillä sen voidaan olettaa vaikuttavan ilmapiiriin kokemukseen. Työskentelyajan tietyssä tehtävässä tietyssä yksikössä on havaittu olevan yhteydessä positiivisempiin arvioihin organisaation ilmapiiristä (Thomas, 2008).

2.3 Aineiston analysointi

Aineisto analysoitiin tilastollisesti IBM SPSS Statistics -ohjelmistolla. Aineistosta laskettiin keskiarvosumمامuuttujat työryhmän ilmapiirille, esimiehen transformationaalisuudelle sekä ammatilliselle pystyvyysuskolle. Lisäksi ilmapiiriin ulottuvuuksille laskettiin omat sumمامuuttujat. Aineistosta poistettiin 6 henkilöä, joille ei voitu laskea jotakin edellä mainituista sumمامuuttujista puuttuvien vastausten vuoksi. Riippuvien otosten t-testillä tarkasteltiin, olivatko työntekijöiden raportit erot eri ilmapiiriin ulottuvuuksien välillä tilastollisesti merkitseviä. Muuttujien välisiä yhteyksiä ja mahdollista yhteyttä taustamuuttujiin (sukupuoli, ikä, ammattiasema, yksikössä työskentelyaika) tarkasteltiin laskemalla Spearmanin korrelaatiokertoimet. Korrelaatioiden laskemiseen käytettiin epäparametrinen testiä, sillä muuttujat eivät olleet normaalisti jakautuneet. Tarkempaan tarkasteluun otettiin ne taustamuuttujat, jotka korreloivat ilmapiiriin, johtamisen tai pystyvyysuskon kanssa. Taustamuuttujien vaikutusta muuttujiin tarkasteltiin riippumattomien otosten kaksisuuntaisen t-testin avulla (taustamuuttuja 2-luokkainen) ja yksisuuntaisella ANOVA:lla (taustamuuttuja useampiluokkainen).

Johtajuuden sekä ammatillisen pystyvyysuskon yhteyttä koettuun työryhmän ilmapiiriin tarkasteltiin myös lineaarisella regressioanalyysillä. Koska ilmapiiri muodostuu neljästä ulottuvuudesta, tarkasteltiin lineaarisella regressioanalyysillä esimiehen transformationaalisuuden sekä ammatillisen pystyvyysuskon yhteyttä erikseen ilmapiiriin jokaiseen ulottuvuuteen. Näin voitiin tarkastella sitä, onko johtajuus tai pystyvyysusko yhteydessä erityisesti johonkin tiettyyn ilmapiiriin ulottuvuuteen.

Moderaatiovaikutuksen tarkastelemiseksi transformationaalisesta johtajuudesta ja pystyvyysuskosta muodostettiin standardoidut muuttujat. Sen jälkeen niistä muodostettiin interaktiivimuuttuja kertomalla ne keskenään. Moderaatiovaikutuksia tutkittiin vain kokonaistyöilmapiirin suhteen. Hierarkkisen regressioanalyysin ensimmäisellä askeleella asetettiin transformationaalinen johtajuus ja toisella askeleella ammatillinen pystyvyysusko. Seuraavalle askeleelle asetettiin interaktiivimuuttuja. Mikäli interaktiotermi oli tilastollisesti merkitsevä, jatkotarkastelu moderaattorin osalta suoritettiin sijoittamalla regressiosuoralle:

$$Y = \beta_{\text{transf.}} \cdot \text{transform.} + \beta_{\text{pystyvyys.}} \cdot \text{pystyvyys.} + \beta_{\text{transf.} \cdot \text{pystyvyys.}} \cdot \text{transform.} \cdot \text{pystyvyys.}$$

transform. kohdalle joko heikko (-1 keskihajonta keskiarvosta) tai vahva (+1 kh ka:sta) transformationaalinen johtajuus ja pystyvyys. kohdalle joko heikko (-1 kh ka:sta) tai vahva (+1 kh ka:sta) pystyvyysusko. Lisäksi pystyvyysuskon moderaatiovaikutusta tarkasteltiin simple slope -analyysillä (Aiken & West, 1991).

3 TULOKSET

3.1 Kuvailevat tulokset

Työryhmän ilmapiiriä, ammatillista pystyvyysuskoa sekä esimiehen koettua transformaationaalisuutta mittaavien summamuuttujien keskiarvot ovat nähtävissä taulukossa 3. Kokemukset esimiehen transformationaalisesta johtamistyylistä ($ka = 3,13$) vaihtelivat suuresti. Tutkimuksen henkilöt uskoivat pystyvänsä suoriutumaan työstään enimmäkseen hyvin ($ka = 5,68$, jakauma voimakkaasti vasemmalle vino). Vastaajien kokemukset ilmapiiristä vaihtelivat suuresti painottuen kuitenkin lievästi positiiviseen ($ka = 3,47$, jakauma heikosti vasemmalle vino). Eniten ilmapiirin ulottuvuuksista vastaajat raportoivat yhteistä visiota ($ka = 3,82$) sekä osallistumisen turvallisuutta ($ka = 3,59$). Myös tehtäväsuuntautuneisuus ($ka = 3,34$) koettiin melko runsaaksi työryhmässä. Vähiten työntekijät kokivat uudistusmyönteisyyttä ($ka = 3,01$). Kaikki ilmapiirin ulottuvuuksien väliset erot olivat tilastollisesti merkitseviä ($p < .001$) tarkasteltaessa niitä riippuvien otosten t-testillä (ks. Taulukko 4).

Seuraavaksi tarkasteltiin muuttujien keskinäisiä korrelaatioita. Kaikki ilmapiirin ulottuvuudet korreloivat vahvasti keskenään ($p < .001$, Taulukko 4, s. 18). Tutkimuksen muuttujien väliset korrelaatiot olivat hyvin vahvat (Taulukko 5, s. 18). Työryhmän ilmapiiri korreloi positiivisesti esimiehen transformationaalisen johtamistyylin kanssa ($\rho = .474$, $p < .001$) sekä ammatillisen pystyvyysuskon kanssa ($\rho = .352$, $p < .001$). Ammatillinen pystyvyysusko korreloi myös positiivisesti alaisten arvioiman transformaationaalisen johtajuuden kanssa ($\rho = .241$, $p < .001$).

Taulukko 3. Summamuuttujien tarkastelua $N=551$

Muuttuja	<i>ka</i>	<i>kh</i>	<i>alin arvo</i>	<i>ylin arvo</i>
Työryhmän ilmapiiri	3,47	0,666	1,14	5
Yhteinen visio	3,82	0,679	1	5
Osallistumisen turvallisuus	3,59	0,862	1	5
Tehtäväsuuntautuneisuus	3,34	0,737	1	5
Uudistusmyönteisyys	3,01	0,866	1	5
Transformationaalinen johtajuus	3,13	0,869	1	5
Ammatillinen pystyvyysusko	5,68	0,782	2,17	7

Taulukko 4. Ilmapiirin eri ulottuvuuksien yhteys toisiinsa, $N = 551$

Ilmapiirin ulottuvuudet	ρ	$t(550)$
Yhteinen visio - Osallistumisen turvallisuus	.641***	8.03***
Yhteinen visio - Tehtäväsuuntautuneisuus	.580***	17.32***
Yhteinen visio - Uudistusmyönteisyys	.528***	24.79***
Osallistumisen turvallisuus -	.659***	8.74***
Osallistumisen turvallisuus - Uudistusmyönteisyys	.654***	18.95***
Tehtäväsuuntautuneisuus - Uudistusmyönteisyys	.680***	11.93***

ρ = Pearsonin korrelaatiokerroin, t = riippuvien otosten t-testin arvo

*** $p < .001$

Taulukko 5. Spearmanin korrelaatiokertoimet muuttujien ja eräiden taustamuuttujien välillä, $N=508$

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1. Työryhmän ilmapiiri	1						
2. Transformationaalinen johtajuus	.474***	1					
3. Ammatillinen pystyvyysusko	.325***	.241**	1				
4. Sukupuoli (1 = nainen, 2 = mies)	-.053	.058	.163***	1			
5. Ikä	.046	-.008	.054	-.016	1		
6. Ammattiasema (1 = ei ammattikoulutusta, 2 = ammattikoulutuksen käynyt, 3 = alempi toimihenkilö, 4 = alempi toimihenkilö, työnjohtotehtävissä, 5 =	.012	.096*	.055	.055	-.255***	1	
7. Vuotta nykyisessä työyksikössä	.028	-.057	-.045	-.009	.403***	-.100*	1

*** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$

Taustamuuttujista sukupuoli oli yhteydessä ammatilliseen pystyvyysuskoon ($\rho = .163$, $p < .001$), muttei ilmapiiriin tai kokemuksiin johtajuudesta. Miehet uskoivat selviytyvänsä työstään paremmin kuin naiset ($t(549) = -2.95$, $p < .01$). Ammattiasema oli yhteydessä alaisten kokemuksiin esimiehensä transformationaalisesta johtamistyylistä ($\rho = .096$, $p < .01$; $F(4) = 5.14$, $p < .001$), mutta sillä ei analyysien perusteella ollut yhteyttä lähityöryhmän ilmapiiriin tai raportoituun pystyvyysuskoon. Erityisesti alemmat toimihenkilöt ($ka = 3,52$, $kh = 0,798$) raportoivat esimiehensä johtamistyylin transformationaaliseksi. Vähiten transformaationaalista johtamista taas kokivat esimiehellään olevan vaativassa ammattityötehtävässä olevat ($ka = 2,95$, $kh = 0,917$). Työyksikössä työskentelyaika ei ollut yhteydessä ilmapiiriin, johtajuuteen eikä pystyvyysuskoon. Koska mikään tarkastelun kohteeksi otetuista taustamuuttujista ei ollut selkeästi yhteydessä työryhmän ilmapiiriin, päätettiin ne jättää jatkoanalyyseistä pois.

3.2 Transformationaalisen johtajuuden sekä ammatillisen pystyvyysuskon yhteys ilmapiiriin

Esimiehen arvioidun transformationaalisen johtajuuden ja ammatillisen pystyvyysuskon yhteyttä ilmapiiriin tarkasteltiin lineaarisen regressioanalyysin avulla. Tämän analyysin tulokset ovat nähtävissä taulukossa 6 (askel 1-2). Tutkimuksen hypoteesin (H1) mukaisesti transformationaalinen johtamistyyli oli positiivisesti yhteydessä ilmapiiriin ($\beta = .489$) ja selitti alaisten kokeman lähityöryhmän ilmapiiriin vaihtelusta lähes neljänneksen ($p < .001$). Mitä transformationaalisemmaksi esimiehen johtamistyyli koettiin, sitä vahvemman ja positiivisemmän ilmapiiri koettiin. Kun malliin lisättiin ammatillinen pystyvyysusko, mallin selitysaste nousi 27,8 prosenttiin. Oletusten (H2) mukaisesti ammatillinen pystyvyysusko ($\beta = .209$) selitti siis ilmapiiriin vaihtelusta noin neljä prosenttia ($p < .001$), kun esimiehen transformationaalisen johtamistyylin vaikutus ilmapiiriin kontrolloitiin. Mitä enemmän työntekijä luotti omaan kykyynsä suoriutua työtehtävistään, sitä vahvemman ja positiivisemmän hän raportoi kokevansa työryhmänsä ilmapiiriin.

Taulukossa 7 (s. 20) on nähtävissä, miten työntekijän arvioima transformationaalinen johtajuus ja pystyvyysusko olivat yhteydessä hänen kokemansa ilmapiiriin eri ulottuvuuksiin. Kaikki yhteydet transformationaalisen johtajuuden ja ilmapiiriin ulottuvuuksien välillä olivat positiivisia.

Taulukko 6. Transformationaalisen johtajuuden sekä ammatillisen pystyvyysuskon yhteys koettuun työryhmän ilmapiiriin

Selittävät muuttuja	R^2	Työryhmän ilmapiiri			
		ΔR^2	B	SE	β
Askel 1	.238	.239***			
Esimiehen transformationaalisuus			.374	.029	.489***
Askel 2	.278	.041***			
Esimiehen transformationaalisuus			.337	.029	.440***
Ammatillinen pystyvyysusko			.178	.032	.209***
Askel 3	.283	.007*			
Esimiehen transformationaalisuus			.329	.029	.430***
Ammatillinen pystyvyysusko			.195	.032	.228***
Esimiehen transf. * Pystyvyysusko			.051	.023	.083*

R^2 = korjattu selitysaste; ΔR^2 = selitysasteen muutos, B = standardoimaton regressiokerroin; SE = kertoimen keskivirhe; β = standardoitu regressiokerroin

*** $p < .001$, * $p < .05$,

Taulukko 7. Transformationaalisen johtajuuden sekä ammatillisen pystyvyysuskon yhteys työryhmän ilmapiiriin eri ulottuvuuksiin

Selittävä muuttuja	Yhteinen visio			Osallistumisen turvallisuus		
	R^2	ΔR^2	β	R^2	ΔR^2	β
Askel 1	.150***			.191***		
Esimiehen transformationaalisuus			.389***			.438***
Askel 2	.236***	.087***		.210***	.021***	
Esimiehen transformationaalisuus			.318***			.404***
Ammatillinen pystyvyysusko			.304***			.148***

Selittävä muuttuja	Tehtäväsuuntautuneisuus			Uudistusmyönteisyys		
	R^2	ΔR^2	β	R^2	ΔR^2	β
Askel 1	.160***			.177***		
Esimiehen transformationaalisuus			.402***			.422***
Askel 2	.175***	.016**		.190***	.012**	
Esimiehen transformationaalisuus			.372***			.393***
Ammatillinen pystyvyysusko			.131**			.124**

R^2 = korjattu selitysaste; ΔR^2 = selitysasteen muutos, β = standardoitu regressiokerroin

*** $p < .001$; ** $p < .01$

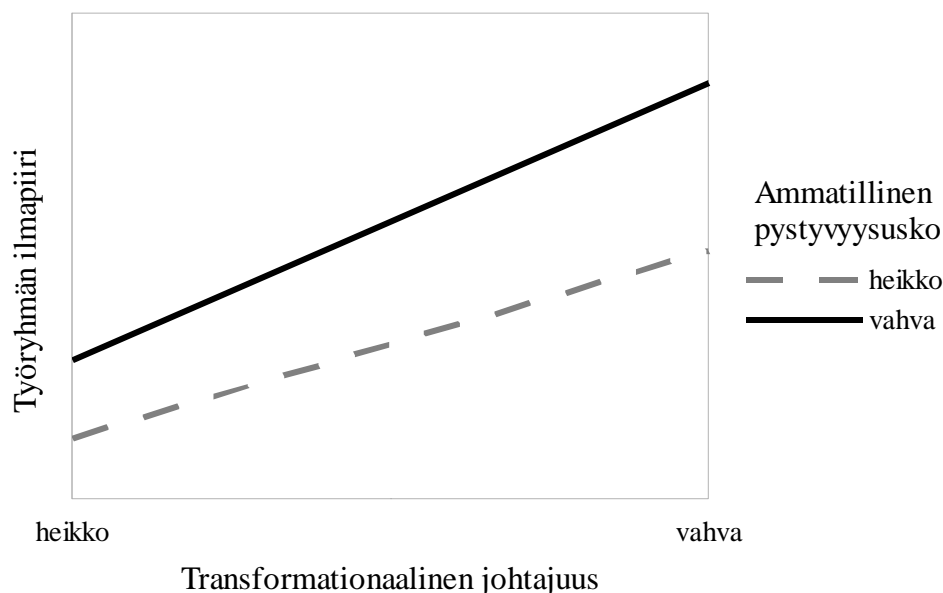
Esimiehen johtajuus oli voimakkaimmin yhteydessä koettuun osallistumisen turvallisuuteen. Transformationaalinen johtajuus ($\beta = .438$) selitti sen vaihtelusta 19,1 % ($p < .001$). Muiden ulottuvuuksien – yhteinen visio ($\beta = .389$), tehtäväsuuntautuneisuus ($\beta = .402$) ja uudistusmyönteisyys ($\beta = .422$) – vaihtelusta se selitti 15,0–17,7 % ($p < .001$). Transformationaalinen johtajuus oli siis yhteydessä kokonaisvaltaisesti alaisten kokemuksiin ilmapiiristä.

Myös ammatillinen pystyvyysusko oli positiivisesti yhteydessä kaikkiin ilmapiirin osaluoihin (Taulukko 7, askel 2). Erityisesti se oli yhteydessä työryhmän yhteiseen visioon ($\beta = .304$), jonka vaihtelusta se selitti 8,7 % ($p < .001$) transformationaalisen johtajuuden jälkeen. Osallistumisen turvallisuuden ($\beta = .148$) vaihtelusta se selitti noin 2 % ($p < .001$). Kun kontrolloitiin transformationaalinen johtajuuden vaikutus, pystyvyysusko selitti vain alle 2 % ($p < .01$) tehtäväsuuntautuneisuuden ($\beta = .218$) ja uudistusmyönteisyyden ($\beta = .216$) vaihtelusta.

3.3 Pystyvyysusko transformationaalisen johtajuuden ja ilmapiirin välistä yhteyttä muuntavana tekijänä

Pystyvyysuskon muuntavaa vaikutusta transformationaalisen johtajuuden ja ilmapiirin väliseen yhteyteen tarkasteltiin lisäämällä analyysiin transformationaalisen johtajuuden ja pystyvyysuskon välinen interaktiotermin lineaarisen regressioanalyysin viimeisellä askeleella. Taulukossa 6 (s. 19, askel 3) on nähtävissä tämän analyysin tulokset. Kun regressiomalliin lisättiin tämä interaktiomuuttuja, mallin selitysaste nousi 0,7 %, joka on tilastollisesti melkein merkitsevä muutos ($F(547) = 5.05, p = .025$). Tämä tarkoittaa sitä, että pystyvyysusko muuntaa esimiehen transformationaalisen johtajuuden yhteyttä työryhmän ilmapiiriin.

Interaktion tulkitsemiseksi sijoitettiin saadulle regressiosuoralle pystyvyysuskon ja raportoidun johtajuuden kohdalle joko -1 kuvaamaan heikkoa tai +1 kuvaamaan vahvaa johtajuutta tai pystyvyysuskoa. Näin voitiin tarkastella tarkemmin ammatillisen pystyvyysuskon muuntavaa vaikutusta esimiehen transformationaalisuuden ja työryhmän ilmapiirin välillä (Kuvio 2.). Lisäksi laskettiin simple slope efektit pystyvyysuskolle. Kuvio 2 havaitaan, että pystyvyysusko vahvistaa transformationaalisen johtamisen ja ilmapiirin välistä positiivista yhteyttä. Näin tapahtuu sekä niillä, joiden ammatillinen pystyvyysusko on vahva, että niillä, joiden pystyvyysusko on heikko. Johtajuus-



Kuvio 2. Transformationaalisen johtajuuden ja työryhmän ilmapiirin yhteys heikolla ja vahvalla pystyvyysuskolla.

den ja ilmapiirin yhteys näyttää olevan kuitenkin voimakkaampi heillä, joilla on vahva pystyvyysusko ($B = .506, p < .001$) kuin heillä, joilla on heikko pystyvyysusko ($B = .353, p < .001$). Toisin sanoen työntekijät, joilla on hyvä pystyvyysusko, hyötyvät eniten johtajan transformationaalisuudesta positiivisen työilmapiirin muodossa hypoteesin (H3) mukaisesti.

4 POHDINTA

Työilmapiirin yhteyttä työntekijöiden hyvinvointiin on tutkittu jo pitkään, mutta vähemmän on tutkimusta ilmapiiriin vaikuttavista tekijöistä ja varsinkaan siitä, miten esimies voi vaikuttaa ilmapiiriin. Tässä tutkimuksessa tutkittiin esimiehen transformationaalisen johtamistyylin ja pystyvyysuskon yhteyttä työilmapiiriin. Teoreettisena viitekehyksenä toimi Westin (1990) kehittämä tiimiilmapiirin käsite ja teoria. Westin tiimi-ilmapiiri eli lähityöryhmän ilmapiiri muodostuu neljästä osa-alueesta: yhteisestä visiosta, osallistumisen turvalliseksi kokemisesta, tehtäväsuuntautuneisuudesta sekä uudistusmyönteisyydestä. Tutkimuksessa tarkasteltiin edellä mainittujen transformationaalisen johtajuuden ja ammatillisen pystyvyysuskon suorien yhteyksien lisäksi pystyvyysuskon mahdollista muuntavaa roolia transformationaalisen johtamisen ja ilmapiirin välisessä yhteydessä.

4.1 Päätulokset

Ensimmäisen hypoteesin mukaisesti alaisten kokema esimiehen transformationaalinen johtamistyyli oli yhteydessä heidän käsityksiinsä lähityöryhmän ilmapiiristä. Mitä transformationaalisemmaksi esimiehen johtajuus koettiin, sitä vahvemmas myös ilmapiiri koettiin. Tämä yhteys oli melko vahva johtamisen selittäessä 23,8 % koetun ilmapiirin vaihtelusta. Tämä tulos on linjassa aiempien tutkimuksien kanssa, joiden mukaan johtajuus vaikuttaa työilmapiiriin (mm. Eisenbeiss ym., 2008; Kozlowsk & Doherty, 1989). Transformationaalinen johtajuus vaikuttaa alaisten kokemaan työilmapiiriin todennäköisesti muuntamalla työntekijöiden suhtautumista toisiinsa avoimemmaksi ja tukevammaksi motivoimalla, huomioimalla ja kannustamalla alaisiaan. Transformationaalisen johtamistyylin onkin todettu lisäävän työntekijöiden välistä keskinäistä luottamusta, tukemista ja huomioimista, työryhmäkeskeisyyttä, ryhmän koheesiota sekä avointa, innovatiivista asennetta (Judge ym., 2008, s. 341; McMurray ym. 2010; Shanker & Bin Sayeed, 2012), jotka parantavat työryhmän ilmapiiriä. Ainakin Aarons ja Sommerfeld (2012) sekä Eisenbeiss ym. (2008) ovat todenneet transformationaalisen johtajuuden olevan positiivisessa yhteydessä tutkimuksen kohteena olleeseen lähityöryhmän ilmapiiriin. Transformationaalinen johtajuus parantaa myös esimiehen ja alaisen välistä suhdetta lisäämällä vuorovaikutusta, joka taasen voi vaikuttaa ilmapiiriin (Aarons & Sommerfeld, 2012).

Tässä tutkimuksessa esimiehen transformationaalisen johtajuuden yhteys kaikkiin ilmapiirin osa-alueisiin eli positiiviseen suhtautumiseen uudistuksiin, osallistumisen turvalliseksi kokemiseen, yhteiseen visioon ja tehtäväsuuntautuneisuuteen oli lähes yhtä vahva. Eniten esimiehen transformationaalinen johtamistyyli oli kuitenkin yhteydessä osallistumisen turvallisuuteen. Transformationaalinen johtajuus siis todennäköisesti vaikuttaa työryhmän ilmapiiriin laajasti ja monitahoisesti. Transformationaaliset johtajat ovat uudistusmielisiä ja kannustavat myös alaisiaan suhtautumaan uudistuksiin positiivisesti (Bass, 1990), jonka ansiosta johtajuus todennäköisesti lisää uudistusmielisyyttä työryhmässä. Koska transformationaaliset johtajat kannustavat alaisiaan ilmaisemaan eriäviä mielipiteitä ja ideoita sekä kannustavat alaisia kriittiseen ajatteluun (Bass, 1990), he todennäköisesti luovat työryhmään turvallisen osallistumisen ilmapiirin. Yhteisen vision saavuttamisessa ryhmää auttaa todennäköisesti transformationaalisen johtajan tapa selkeästi tuoda esiin tulevaisuuden visio ja sitoutua siihen. Hän huomioi jokaisen alaisen yksilönä sekä ottaa huomioon heidän vahvuusalueensa ja heikkoudet, jolloin alaiset voi keskittyä tehtäviinsä käyttäen hyväksi omaa osaamistaan.

Myös toinen hypoteesi toteutui. Ammatillinen pystyvyysusko oli yhteydessä vastaajien kokemaan lähityöryhmän ilmapiiriin positiivisesti. Vastaajat, jotka uskoivat kykenevänsä suoriutumaan työstään, kokivat ilmapiirinsä positiivisemmaksi kuin heikommin pystyvyyteensä uskovat. Pystyvyysusko selitti 4,1 % ilmapiirin vaihtelusta, kun transformationaalisen johtajuuden vaikutus otettiin analyysissä huomioon. Ilmeisesti aiemmin ei ole tutkittu pystyvyysuskon yhteyttä lähityöryhmän ilmapiiriin. Kuitenkin pystyvyysuskon on todettu olevan yhteydessä muihin työhyvinvoinnin ulottuvuuksiin, kuten koettuun työtyytyväisyyteen (Luthans ym., 2008; Rigotti ym., 2008; Schyns & von Collani, 2002) ja vähäisempään työuupumukseen (Bandura, 2000).

Tässä tutkimuksessa vahvin yhteys oli pystyvyysuskon ja työryhmän yhteisen vision välillä (selitysaste noin 9 %). Yhteinen visio tarkoittaa jaettua käsitystä yhteisistä, korkeammista tavoitteista. Hyvä ryhmän visio on ymmärrettävä, hyväksyttävä ja saavutettavissa oleva. Jos työntekijän pystyvyysusko on heikkoa, hän todennäköisesti näkee työryhmänsä vision liian vaikeasti saavutettavaksi ja ehkä myös siksi ei hyväksy sitä niin hyvin. Hyvä pystyvyysusko taas auttaa sitoutumaan ryhmän visioon ja kokemaan sen saavutettavissa olevaksi. Tämä todennäköisesti selittää sen, miksi ammatillinen pystyvyysusko oli yhteydessä erityisesti yhteisen vision kokemiseen ilmapiirin ulottuvuuksista. Muihin työryhmän ilmapiirin ulottuvuuksiin ammatillinen pystyvyysusko oli paljon heikommin yhteydessä. Osallistumisen turvalliseksi kokemisen, positiivisen suhtautumisen uudistuksiin ja tehtäväsuuntautuneisuuden kohdalla pystyvyysusko selitti vaihtelusta vain noin 2 %.

Myös työhön liittyvän pystyvyysuskon muuntavasta vaikutuksesta transformationaalisen johtajuuden ja ilmapiirin välillä saatiin näyttöä. Tutkimuksen kolmas hypoteesi siis toteutui. Parempi

pystyvyysusko vahvisti entisestään transformationaalisen johtajuuden ja työryhmän ilmapiirin välistä yhteyttä. Selitysaste jäi kuitenkin alle 1 %:n. Toisaalta myös näin vähäistä – joskin tilastollisesti merkitsevää – selitysasetta pidetään merkityksellisenä, sillä moderaattorivaikutuksia on vaikea löytää ei-kokeellisissa tutkimuksissa (McClelland & Judd, 1993). Transformationaalisen johtajuuden yhteys alaisten kokemaan työryhmän ilmapiiriin ei siis riipu suurella määrällä alaisten uskosta omaan pystyvyyteensä suoriutua työstään. Kuten tutkimuksessa havaittiin, molemmissa ryhmissä – sekä niillä, joiden pystyvyysusko oli heikko että niillä, joilla se oli hyvä, transformationaalinen johtaminen oli positiivisesti yhteydessä ilmapiiriin, mutta yhteys oli kuitenkin voimakkaampi niillä, joilla pystyvyysusko oli vahvaa tasoa. Heikko pystyvyysusko siis todennäköisesti estää yksilöä hyötymästä täysipainoisesti esimiehensä tuesta ja siten muuntaa johtajuuden vaikutusta heidän kokemaansa ilmapiiriin (Bandura, 2000, s. 6; Stetz ym., 2006). Transformationaalinen johtajuus voimaannuttaa alaisia (Kark ym., 2003) eli ohjaa heitä itsenäiseen ja vapaaseen toimintaan. Työntekijät, joilla on hyvä pystyvyysusko, pitävät enemmän juuri tällaisesta epämuodollisesta ja vapaasta ohjauksesta (Jones, 1986; Saks, 1995), joten he hyötyvät todennäköisesti enemmän esimiehensä transformationaalisesta johtamistyylistä.

Myös taustamuuttujien yhteyttä ilmapiiriin tarkasteltiin. Iän, sukupuolen, ammattiaseman ja yksikössä työskentelyajan ei kuitenkaan todettu olevan yhteydessä työntekijöiden kokemuksiin lähi-työryhmän ilmapiiristä. Taustamuuttujista sukupuoli oli yhteydessä ammatilliseen pystyvyysuskoon. Miesten pystyvyysusko oli vahvempaa kuin naisten. Rigotti ym. (2008) eivät havainneet tätä eroa tutkiessaan ammatillista pystyvyysuskoa, mutta esimerkiksi Koumoundourou (2004) havaitsi samanlaisen eron sukupuolten välillä työtehtäväkohtaisessa pystyvyysuskossa. Ammattiasema oli yhteydessä alaisten kokemuksiin esimiehensä transformationaalisesta johtamistyylistä. Erityisesti alemmat toimihenkilöt raportoivat esimiehensä johtamistyylin olevan transformationaalinen, kun taas vähiten transformaationaalista johtamista raportoivat vaativassa ammattityötehtävässä olevat.

4.2 Tutkimuksen vahvuudet ja rajoitukset

Tutkimuksen aineisto oli laaja, mikä voidaan lukea tutkimuksen vahvuudeksi. Otos sisälsi vastaajia monesta eri ikäryhmästä, eri ammattialalta ja eri koulutustaustalla. Vastausprosenttikin oli kohtuullisen hyvä (62,5 %). Tutkimuksen aineistona olivat kuntatyöntekijät, mikä täytyy pitää mielessä tuloksien yleistettävyyttä pohdittaessa. Aktiivisimmin kyselyyn vastasivat naiset (65,6 %) miesten vastausprosentin jäädessä pienemmäksi (49,4 %). Vastaajista naisia oli myös enemmistö (84,7 %),

joten tulokset kuvastavat paremmin naisia kuin miehiä. Toisaalta kunta-alan työntekijöistä neljä viidesosaa onkin naisia (Kuntatyönantajien tilastot, 2013). Vastaajista suurempi osa työskenteli vakituisessa työsuhteessa kuin kunta-alalla keskimäärin (93,9 % vs. 77,2 %; Kuntatyönantajien tilastot, 2013). Tutkimuksen tulokset sopivat siis parhaiten vakituisessa työsuhteessa kunnalla työskenteleviin naisiin. Koska aineisto on kerätty Suomessa, on tulosten yleistämisessä koskemaan muita maita oltava varovainen. Työkulttuuri poikkeaa usein suuresti jo eurooppalaisten maiden välillä.

Koska otoskoko oli suuri, voidaan löydetyistä yhteyksistä olla melko varmoja. Havaitut yhteydet transformationaalisen johtamisen ja ilmapiiriin sekä ammatillisen pystyvyysuskon ja ilmapiiriin välillä olivat tilastollisesti erittäin merkitseviä ($p < .001$). Erityisesti esimiehen johtajuudella oli vahva vaikutus koettuun ilmapiiriin sen selittäessä 23,8 % ilmapiirin vaihtelusta. Pystyvyysusko myös muunsi tätä yhteyttä, vaikka sen vaikutus olikin tilastollisesti vain melkein merkitsevä ($p < .05$). Kuten jo aiemmin todettiin, myös yhden prosentin selityssasteen moderaattorivaikutuksia pidetään yleensä merkityksellisinä. Koska kyseessä oli poikkileikkausmittaus, ei tämän tutkimuksen perusteella voida tehdä päätelmiä syy-seuraussuhteiden suunnasta. Tämän aineiston perusteella ei siis voida todeta, että esimerkiksi esimiehen transformationaalinen johtajuus vahvistaa kokemuksia ilmapiiristä. Voikin olla, että ilmapiirinsä positiivisemmaksi kokevat arvioivat esimiehensä transformationaalisuuden vahvemman. Todennäköisesti kyseessä onkin monisuuntainen vaikutus ilmiöiden välillä, jossa kaikki vaikuttaa kaikkeen. Esimerkiksi kykyihinsä uskovat ihmiset myös muuttavat ympäristöään (Bandura, 2000, s. 6–7). Siten työntekijän hyvä pystyvyysusko saattaa vaikuttaa hänen esimieheensä, jolloin hän kohtelee heitä eri tavoin. Tämä taas voi vaikuttaa heidän näkemyksiinsä ilmapiiristä. Myönteinen ilmapiiri voi myös saada yksilöt luottamaan enemmän omiin kykyihinsä.

Tutkimuksen aineisto kerättiin itsearviointikyselyillä, joka saattaa vääristää tuloksia. Tietynlainen vastaustaipumus voi vahvistaa havaittuja tuloksia. Myös vastaushetken yleinen affektiivisuus voi heijastua vastauksiin. Positiivisella mielellä oleva ihminen usein arvioi itseään ja ympäristöään positiivisemmin ja negatiivinen mieliala saa arvioimaan asioita negatiivisemmin. Itsearvioinnissa on kyse subjektiivisista kokemuksista, joka voi erota vahvastikin ulkopuolisen havainnoista, mutta toisaalta ihminen itse on omien kokemustensa paras asiantuntija. Käytetyt mittarit asettavat tiettyjä rajoituksia tutkimukselle, vaikka kaikki mittarit ovatkin käytettyjä ja tutkittuja. Kaikkien käytettyjen mittareiden tilastolliset reliabiliteetit olivat hyväksyttävällä tasolla. Tutkimuksessa käytettiin lyhennettyjä mittareita, jotta kyselylomake ei olisi ollut kohtuuttoman pitkä. Esimiehen transformaatio-naalista johtamistyyliä mitattiin Carlessin ym. (2008) GTL-mittarilla yleisemmin käytetyn MLQ-mittarin (Avolio ym., 1995) sijaan. GTL-mittari kuitenkin korreloi vahvasti laajemman MLQ-mittarin kanssa (Carless ym., 2000), mutta ei mahdollista transformationaalisen johtajuuden eri

ulottuvuuksien tarkastelua. Neljän ulottuvuuden on todettu korreloivan keskenään vahvasti (Judge ym., 2008, 339), joten niiden tiivistäminen yhdeksi yhtenäiseksi mittariksi ei oletettavasti vääristä tuloksia. Pystyvyysuskoa selvitettiin Rigottin ym. (2008) kehittämällä työhön liittyvää pystyvyysuskoa mittaavalla mittarilla. Pystyvyysuskoa tutkittaessa onkin parasta käyttää mahdollisimman spesifiä ja tarkastelun kohteena olevan asian kannalta olennaista mittaria (Bandura, 2000, s. 36–43), joten työhön liittyvän pystyvyysuskomittarin käyttö voidaan lukea tämän tutkimuksen vahvuudeksi. Lähityöryhmän ilmapiiriä selvitettiin yleisesti käytössä olevan TCI-mittarin (Anderson & West, 1998) lyhennetyllä versiolla (Kivimäki & Elovainio, 1999), jota on tutkittu ja käytetty vähemmän kuin alkuperäistä pidempää versiota. Lyhennetyn version on kuitenkin todettu (Loo & Loewen, 2002; Strating & Nieboer, 2009) vastaavan hyvin psykometrisiltä ominaisuuksiltaan alkuperäistä mittaria. Kvantitatiivisten menetelmien käyttö on suurissa aineistossa tehokasta, mutta myös kvalitatiivisen aineiston kerääminen asiasta olisi perusteltua. Valmiit kyselyt eivät kykene aina joustamaan kuvaamaan erilaisten työyhteisöjen oloja ja toimintatapoja.

4.3 Käytännön näkökulmia ja jatkotutkimuskohteet

Työilmapiirin vahvistaminen on tärkeää, sillä sen on todettu olevan yhteydessä hyvinvointiin monin tavoin (Parker ym., 2003). Hyvinvoinnin lisäys näkyy muun muassa vähäisempinä sairauspoissaoloina. Hyvinvoiva työntekijä on myös tuottavampi ja tehokkaampi. Työntekijöiden arvioiden työryhmän ilmapiiristä on todettu olevan varsin pysyviä ainakin lyhyellä aikavälillä (9 vkoa, Loo & Loewen, 2002). Loewen ja Loo (2004) havaitsivat tutkimuksessaan, että edukaatio ilmapiiristä ja vinkkien antaminen sen parantamiseksi ei yksistään erityisemmin parantanut työryhmän ilmapiiriä opiskelijoilla. Siksi on tärkeää löytää keinoja joilla vaikuttaa työntekijöiden kokemuksiin ilmapiiristä. Tämä tutkimus auttaa ymmärtämään, miten työntekijöiden kokemaan ilmapiiriin ja sitä kautta heidän hyvinvointinsa sekä tuottavuuteensa voi vaikuttaa.

Tämä tutkimus vahvistaa käsitystä siitä, että esimies voi vaikuttaa alaistensa työhyvinvointiin ja -viihtyvyyteen. Esimiehen transformationaalinen johtamistyyli oli yhteydessä positiivisempiin arvioihin lähityöryhmän ilmapiiristä. Johtajuus siis näyttäisi vaikuttavan alaisten välisiin suhteisiin. Tätä tietoa voidaan hyödyntää käytännön työelämässä suunniteltaessa esimiesten koulutusta. Kouluttamalla esimiehiä toimimaan transformationaalisesti voidaan parantaa työilmapiiriä. Yksistään johtajuuden muuttamisella ei kuitenkaan voida saada muutosta aikaan kaikissa tilanteissa. Kehitetyssä työorganisaatioiden ilmapiiriä on otettava huomioon myös henkilöstön piirteet ja ominaisuudet.

det. Alaisten omat kokemukset sekä persoonallisuuden taipumukset vaikuttavat siihen, miten he kokevat johtajuuden ja miten he hyötyvät siitä. Kuten tässä tutkimuksessa todettiin, ammatillinen pystyvyysusko auttaa työntekijöitä hyötymään esimiehensä transformationaalisesta johtamistyylistä enemmän.

Jatkossa tutkimuksissa olisi hyvä käyttää laajempaa transformationaalisen johtajuuden mittaria. Näin voitaisiin tarkastella transformationaalisuuden eri ulottuvuuksien vaikutusta työryhmän ilmapiiriin. Voi olla, että jotkin ominaisuudet parantavat ilmapiiriä enemmän kuin toiset. Erojen selvittäminen olisi tärkeää, sillä sen avulla voitaisiin keskittää esimiesten koulutus juuri ilmapiiriä parantaviin johtajuuden ulottuvuuksiin. Lisäksi tarkasteluun olisi hyvä ottaa laajempi johtajuusnäkökulma. Muut johtamistyyli voisivat parantaa työryhmän ilmapiiriä vielä enemmän kuin transformationaalinen johtajuus. Tutkimuksissa on kuitenkin viime aikoina keskitytty tutkimaan lähinnä transformationaalista johtajuuden vaikutusta hyvinvointiin ja sen eroja transaktionaalisesta johtajuudesta (Skakon ym., 2010). Jatkossa olisi kuitenkin hyvä huomioida myös muut johtajuustyyliä tutkittaessa esimiehen johtajuuden vaikutusta hyvinvointiin. Joissakin tutkimuksissa on myös havaittu transformationaalisen johtajuuden vaikutuksen työhyvinvointiin selittyvän lähinnä työoloilla (Arnold, Turner, Barling, Kelloway & McKee, 2007; Nielsen Randal, Yarker & Brenner, 2008) ja pystyvyydellä (Nielsen ym., 2009).

Jatkossa olisi myös tärkeää tehdä pitkittäistutkimuksia. Ilman pitkittäistutkimusta ei voida tehdä päätelmiä syy-seuraussuhteista. Pitkittäistutkimusten avulla voidaan myös selvittää transformationaalisen johtajuuden pitkäaikaisia vaikutuksia, jotka voivat poiketa lyhytkestoista. Lisäksi olisi hyvä tehdä interventiotutkimuksia. Niiden avulla voitaisiin kehittää mahdollisimman toimivia ja tehokkaita tapoja kouluttaa esimiehiä parantamaan työryhmänsä ilmapiiriä. Tutkimuksissa olisi hyvä käyttää myös eri tiedonkeruumenetelmiä. Nyt kaikki tieto oli kerätty työntekijöiltä itseltään, joka saattaa vääristää vastauksia. Ilmapiiriä olisi hyvä tutkia myös esimerkiksi esimiehen ja työryhmän ulkopuolisten arvioiden pohjalta. Myös esimiehen johtajuutta voitaisiin arvioida esimerkiksi hänen esimiestensä tai esimiehen oman arvioinnin pohjalta. Jos käytetään vain alaisilta kerättyä kyselyaineistoa tutkimuksessa, arviointien objektiivisuutta voitaisiin lisätä analysoimalla yksilövastausten lisäksi myös työryhmän vastaukset kokonaisuutena.

Tämä tutkimus osoitti, että esimiehen transformationaalisella johtajuudella on yhteys alaisten kokemaan lähityöryhmän ilmapiiriin. Koska työryhmän ilmapiiri vaikuttaa yksilöiden hyvinvointiin sekä työryhmän tehokkuuteen ja tuottavuuteen, on esimiesten ohjaaminen transformationaliseen johtajuuteen käypä tapa parantaa organisaation toimintakykyä. Koska transformationaalisen johtajuuden on todettu vaikuttavan muihinkin hyvinvoinnin ulottuvuuksiin työssä, on siihen ohjaaminen kustannustehokasta ja järkevää, vaikkei yhteisössä olisi havaittavissa ilmapiiriongelmia.

LÄHTEET

- Aarons, G. A. & Sommerfeld, D. H. (2012). Leadership, innovation climate, and attitudes toward evidence-based practice during a statewide implementation. *Journal of the American Academy of Child & Adolescent Psychiatry*, 51, 423–431.
- Aiken, L. S. & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, London: Sage.
- Anderson, N.R. & West, M.A.(1998). Measuring climate for work group innovation: Development and validation of The Team Climate Inventory. *Journal of Organizational Behavior*, 19,235–258.
- Arnold, K. A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. K. & McKee, M. C. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: The mediating role of meaningful work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12, 193–203.
- Bandura, A. (2000). *Self-efficacy: The exercise of control*. (4. painos). New York: Freeman.
- Bass, B.M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18, 19–31.
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Mahwah, New Jersey: Erlbaum.
- Brown, S.P. & Leigh, T.W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 358–368.
- Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14, 389–405.
- De Hoogh, A. H. B. & Den Hartog, D. N. (2009). Neuroticism and locus of control as moderators of the relationship of charismatic and autocratic leadership with burnout. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1058–1067.
- Eisenbeiss, S.A., van Knippenberg, D. & Boerner, S. (2008). Transformational leadership and team innovation: Integrating team climate principles. *Journal of Applied Psychology* 93, 1438–1446.
- Gil, F., Rico, R., Alcover, C. M. & Barrasa, A. (2005). Change-oriented leadership, satisfaction and performance in work groups: Effects of team climate and group potency. *Journal of Managerial Psychology*, 20, 312–328.
- Guzzo, R. A. & Dickson, M. W. (1996). Teams in organizations: recent research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47, 307–318.
- Hetland, H. & Sandal, G. M. (2003). Transformational leadership in Norway: Outcomes and personality correlates. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12, 147–170.
- Heuven, E., Bakker, A. B., Schaufeli, W. B. & Huisman, N. (2006). The role of self-efficacy in performing emotion work. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 222-235.

- James, L. R. & Jones, A. P. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81, 1096–1112.
- Jex, S. M. & Bliese, P. D. (1999). Efficacy beliefs as a moderator of the impact of work-related stressors: a multilevel study. *Journal of Applied Psychology*, 84, 349–361.
- Jimmieson, N. L. (2000). Employee reactions to behavioral control under conditions of stress: the moderating role of self-efficacy. *Work & Stress*, 14, 262–280.
- Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29, 262–279.
- Judge T.A. & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89, 775–768.
- Judge, T. A., Woolf, E. F., Hurst, C. & Livingston, B. (2008). Leadership. Teoksessa J. Barling & C. L. Cooper (toim.), *The SAGE Handbook of Organizational Behavior. Volume 1, Micro Approaches* (s. 334–352). Los Angeles: Sage.
- Jung, D. I., Chow, C. & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14, 525–544.
- Kark, R., Shamir, B. & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88, 246–255.
- Kauppinen, T., Mattila-Holappa, P., Perkiö-Mäkelä, M., Saalo, A., Toikkanen, J., Tuomivaara, S., Uuksulainen, S., Viluksela, M. & Virtanen, S. (2013). *Työ ja terveys Suomessa 2012*. Helsinki: Työterveyslaitos
- King, N., Anderson, N. R. & West, M. A. (1992). Organizational innovation: A case study of perceptions and processes. *Work and Stress*, 5, 331–339.
- Kivimäki, M., & Elovainio, M. (1999). A short version of The Team Climate Inventory: Development and psychometric properties. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 72, 241–246.
- Kivimäki, M., Sutinen, R., Elovainio, M., Vahtera, J., Räsänen, K., Töyry, S., Ferrie, J. E. & Firth-Cozens, J. (2001). Sickness absence in hospital physicians: A 2-year follow-up study on determinants. *Occupational and Environmental Medicine*, 58, 361–366.
- Kozlowski, S. W. J. & Doherty, M. L. (1989). Integration of climate and leadership: Examination of a neglected issue. *Journal of Applied Psychology*, 74, 546–553.
- Koumoundourou, G. A. (2004). The reliability and validity of the Greek version of the Task-Specific Occupational Self-Efficacy Scale. *British Journal of Guidance & Counselling*, 32, 75–92.
- Lawler, E. E. & Hackman, J. (1969). Impact of employee participation in the development of pay incentive plans: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 53, 467–471.

- Liao, H. & Chuang, A. (2007) Transforming service employees and climate: A multilevel, multisource examination of transformational leadership in building long-term service relationships. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1006–1019.
- Litwin, G. H. & Stringer R. A. (1976). *Motivation and organizational climate*. (2. painos). Boston: Harvard University,
- Loewen, P. & Loo, R. (2004). Assessing team climate by qualitative and quantitative approaches: Building the learning organization. *The Learning Organization*, 11, 260–272.
- Loo, R. & Loewen, P. (2002). A confirmatory factor-analytic and psychometric examination of the Team Climate Inventory: Full and short version. *Small Group research*, 33, 254–265.
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J. & Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate—employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 219–238.
- Lämsäsalmi, H. & Kivimäki, M. (1999). Factors associated with innovative climate: What is the role of stress? *Stress Medicine*, 203–213.
- McAdams, D. P. (1995). What do we know when we know a person? *Journal of Personality*, 63, 365–369.
- McClelland, G. H., & Judd, C. M. (1993). Statistical difficulties of detecting interactions and moderator effects. *Psychological Bulletin*, 114, 376–390.
- McMurray, A. J., Pirola-Merlo, A., Sarros, J. C. & Islam, M. M. (2010). Leadership, climate, psychological capital, commitment, and wellbeing in a non-profit organization. *Leadership & Organization Development Journal*, 31, 436–457.
- Nielsen, K., Randal, R., Yarker, J. & Brenner, S. O. (2008). The effects of transformational leadership on followers' perceived work characteristics and psychological well-being: A longitudinal study. *Work & Stress*, 22, 16–32.
- Nielsen, K., Yarker, J., Randal, R. & Munir, F. (2009). The mediating effects of team and self-efficacy on the relationship between transformational leadership, and job satisfaction and psychological well-being in health care professionals: A cross-sectional questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 46, 1236–1244.
- Northouse, P. G. (2004). *Leadership: Theory and Practice*. (3. painos). Thousand Oaks: Sage.
- Parker, C. P., Baltes, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altman, R. A., Lacost, H. A. & Roberts, J. E. (2003). Relationship between psychological climate perceptions and work outcomes: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 389–416.
- Piirainen, H., Räsänen, K. & Kivimäki, M. (2003). Organizational climate: perceived work related symptoms and sickness absence, a population based survey. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 175–184.

- Proudfoot, J., Jayasinghe, U. W., Holton, C., Grimm, J., Bubner, T., Amoroso, C., Beilby, J. & Harris, M. F. (2007). Team innovation: What difference does it make in general practice? *International Journal for Quality in Health Care*, 19, 164–169.
- Rigotti, T., Schyns, B. & Mohr, G. (2008). A short version of The Occupational Self-Efficacy Scale: Structural and construct validity across five countries. *Journal of Career Assessment*, 16, 238–255.
- Saks, A. M. (1995). Longitudinal field investigation of the moderating and mediating effects of self-efficacy on the relationship between training and newcomer adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 80, 211–225.
- Salas, E., Stagl, K. C. & Burke, C. S. (2004). 25 years of team effectiveness in organizations: research themes and emerging needs. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 19, 47–91.
- Shanker, M. & Bin Sayeed, O. (2012). Role of transformational leaders as change agents: Leveraging effects on organizational climate. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 47, 470–484.
- Schaubroeck, J. & Merrit, D. E. (1997). Divergent effects of job control on coping with work stressors: The key role of self-efficacy. *Academy of Management Journal*, 40, 738–754.
- Schyns, B. & von Collani, G. (2002). A new Occupational Self-Efficacy Scale and its relation to personality constructs and organisational variables. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, 219–241.
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V. & Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & Stress*, 24, 107–139.
- Stetz, T. A., Stetz, M. C. & Bliese, P. D. (2006). The importance of self-efficacy in the moderating effects of social support on stressor-strain relationships. *Work & Stress*, 20, 49–59.
- Strating, M. M. H. & Nieboer, A. P. (2009). Psychometric test of The Team Climate Inventory – short version investigated in Dutch quality improvement teams. *BMC Health Service Research*, 9, 126–123.
- Thomas, J. C. (2008). Administrative, faculty and staff perceptions of organizational climate and commitment in Christian higher education. *Christian Higher Education*, 7, 226–252.
- Tjosvold, D. (1982). Effects of approach to controversy on superiors' incorporation of subordinates' information in decision making. *Journal of Applied Psychology*, 67, 189–193.
- Vancouver, J. B. & Ilgen, D. R. (1989). Effects of interpersonal orientation and the sex-type of the task on choosing to work alone or in groups. *Journal of Applied Psychology*, 74, 927–934.
- West, M. A. (1990). The social psychology of innovation in groups. Teoksessa M. A West & J. L. Farr (toim.), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies* (s. 309–333). (1. painos). Chichester, UK: Wiley.

Ylipaavalniemi, J., Kivimäki, M., Elovainio, M., Virtanen, M., Ahola, K. & Vahtera, J. (2007). Psykososiaaliset työolotekijät ja depressioon sairastuminen: Kolmen teoreettisen mallin tarkastelua sairaalahenkilöstöllä. *Työ ja ihminen, Lisänumero 1*, 508–520.

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 235–244.

Kuntatyönantajat, Henkilöstörakenne vuonna 2012. Viitattu 2.7.2013

<http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/ajankohtaista/tilastot/henkilosto/henkilostorakenne/Sivut/default.aspx>